

¿ERES IMPRESCINDIBLE?

SETH GODIN

Índice

Portada
Dedicatoria
Sumario. Primera aproximación al eje
Introducción
El nuevo universo laboral
Pensar en tu opción
El adoctrinamiento: cómo hemos llegado hasta aquí
Convertirse en el eje
¿Es posible hacer un trabajo difícil en un cubículo?
La resistencia
La poderosa cultura del regalo
No hay ningún mapa
Elegir
La cultura de la conexión
Las siete habilidades del eje
Cuando no sale bien
Resumen
Agradecimientos
Bibliografía
Notas
Créditos

Para Helene

Sumario

Primera aproximación al *eje**

El mundo ha cambiado (de nuevo) y los riesgos son ahora mayores que nunca. Actualmente nos enfrentamos a una revolución en toda regla; un mundo hipercompetitivo que conlleva arte, regalos y miedo, además de tu capacidad (y la de todos) de hacer una aportación indispensable a algo que te parece importante. Si no eres imprescindible (todavía) es porque no lo has decidido. Mi objetivo es ayudarte a ver que la decisión es tuya.

Introducción

No eres una pieza anónima más de la gran maquinaria del capitalismo (ya no). Ahora puedes elegir. Este libro destaca los dos itinerarios que cada uno de nosotros tiene a su disposición, y te enseña por qué deberías estar resistiéndote a elegir la opción menos frecuentada (pero mejor).

El nuevo universo laboral

Hemos pasado de tener dos equipos (directiva y trabajadores) a tener un tercer equipo, los ejes. Son gente dueña de sus propios medios de producción, capaz de marcar la diferencia, dirigir y conectarnos. La desaparición de la fábrica significa que todo el sistema sobre el que habíamos levantado nuestras vidas se ha derrumbado. Esto puede ser una gran oportunidad o una gran amenaza. Las revoluciones dan miedo porque los nuevos beneficios a veces tardan en llegar. En esta ocasión, la oportunidad consiste en aportar al mercado lo mejor de ti mismo y que se te recompense.

Pensar en tu opción

Y es una alternativa. La alternativa entre quedarte con el miedo y el sistema, o trazar tu propio itinerario y crear valor a medida que avanzas por él. Tu trabajo consiste en ir pensando cómo trazas este recorrido, porque el truco está en trazar el recorrido.

El adoctrinamiento: cómo hemos llegado hasta aquí

La trampa es que prácticamente todo lo que te enseñaron en el colegio y a través de los medios ha sido un mito inventado, una fábula pensada para que fueras un trabajador complaciente de la fábrica local. Los colegios tienen su razón de ser, pero esta razón tal vez no sea la que tú pensabas.

Convertirse en el eje

El «eje» es un individuo que puede meterse en el caos y crear orden, alguien capaz de inventar, conectar, crear y hacer que pasen cosas. Toda institución que se precie tiene gente imprescindible que marcan diferencias como ésta.

¿Es posible hacer un trabajo difícil en un cubículo?

Hacerse imprescindible implica desempeñar un trabajo difícil. Trabajo en el mejor sentido de la palabra. El acto de entregarte totalmente al trabajo, de comprometerte en labores que requieren madurez y alma y fortaleza personal, y de hacerlo por los buenos motivos. Los ejes son genios, artistas y gente que entrega sus dones. Aportan humanidad al trabajo, no se la dejan en casa. Lo difícil no es levantar pesos, ni manipular una pala, ni afilar el lápiz, lo difícil es ser lo bastante valiente para aportar cambio.

La resistencia

Entonces, ¿por qué es tan difícil? Resulta que es biológico. Muy adentro de tu cerebro está la amígdala, el cerebro reptiliano. Dispuesto a sabotear cualquier cosa que se le antoje como una amenaza, como un riesgo o como fruto de la generosidad. Hasta que no seas capaz de nombrar, reconocer y enfrentarte a la resistencia, permanecerás frustrado.

La poderosa cultura del regalo

El arte es un regalo. Un verdadero regalo, no parte de un trato, no una transacción con mentalidad de reciprocidad. La cultura del regalo tiene una larga historia en nuestro planeta, y entender cómo acerca a la gente es un paso crítico para convertirse en imprescindible.

No hay ningún mapa

Los ejes imprescindibles no esperan a recibir instrucciones, sino que deducen qué es lo próximo que hay que hacer. Si tienes un trabajo en el que alguien te dice lo siguiente que tienes que hacer, has dejado escapar la ocasión de crear valor.

Elegir

Si el valor se crea a través de lo que eliges hacer (lo contrario de lo que te resulta innato), la esencia de convertirse en eje es una elección. Decidir superar la ansiedad (el falso temor), unido a liderar y conectar, es el paso que pocos están dispuestos a hacer.

La cultura de la conexión

Los ejes no trabajan en el vacío. Tu personalidad y tu actitud son más importantes que el trabajo o el producto real que creas, porque el trabajo imprescindible es el que conecta con los demás.

Las siete habilidades del eje

¿Qué hace falta para ser imprescindible, para ser la persona sin la cual los otros no pueden vivir?

Cuando no sale bien

No hay ninguna garantía de que el mercado (comercio) abrazará tus ideas (arte). Y cuando la conexión no se da, la insistencia ciega no siempre es el mejor enfoque.

Resumen

El día de hoy es un punto de inflexión, un momento de ahora o nunca en el que debes tomar una decisión. Todos los días hay gente como tú que elige circular por un camino menos definido, un camino en el que ellos deciden y marcan la diferencia. Resulta que eso no sólo satisface nuestro potencial como trabajadores y ciudadanos, sino que además es precisamente lo que pide el mercado. En vez de centrarnos en cumplir con la dirección como estrategia a largo plazo para ganar más y estar más seguros, tenemos la oportunidad de describir una visión potente de nuestro futuro y de hacer que realmente ocurra. Este nuevo sueño no está basado en la obediencia, sino en la visión y el compromiso.

Introducción

Eres un genio

Si un genio es alguien con unas habilidades excepcionales y con la perspicacia necesaria para encontrar la solución menos obvia de los problemas, no hace falta ser premio Nobel para serlo. El genio observa algo en lo que otros se han quedado encallados y lo desencalla.

Así, la pregunta es: ¿tú lo has hecho alguna vez?

¿Has encontrado alguna vez el atajo que otros no eran capaces de hallar?

¿Has logrado resolver algún problema que tenía confundida a toda tu familia?

¿Has visto la manera de hacer funcionar algo que antes no funcionaba?

¿Has establecido una conexión personal con alguien que quedaba claramente fuera del alcance de todos los demás? ¿Aunque fuera una sola y única vez?

Nadie es un genio todo el tiempo. A Einstein cada día le costaba encontrar el camino de vuelta a casa. Pero todos somos genios de vez en cuando. Lo trágico es que la sociedad (el colegio, el jefe, el gobierno, la familia) insiste en dejar de lado la parte genial. El problema es que nuestra cultura se ha entregado a un trato fáustico, en el que renunciamos a nuestra parte genial y artística a cambio de una aparente estabilidad.

La realidad

Imaginemos a un tipo que viaja por España en un vagón de primera clase y, para su sorpresa, se da cuenta de que está sentado al lado de Picasso. Armándose de valor, se vuelve hacia el maestro y le pregunta:

– Señor Picasso, usted es un gran artista, pero ¿por qué es su arte, todo el arte moderno, tan retorcido? ¿Por qué no pinta usted la realidad, en vez de esas deformaciones?

Picasso vacila un momento y le pregunta: – ¿Qué aspecto cree usted que tiene la realidad?

El hombre se saca la cartera del bolsillo y extrae una fotografía de su esposa:

– Mire, éste. Esta es mi esposa. Picasso coge la fotografía, la mira y sonrío:

– ¿De veras? Pues es realmente pequeña. Y muy plana.

Este libro habla de amor y de arte, y de cambio y de temor. Habla de la manera de superar una conspiración multigeneracional diseñada para mermar nuestra creatividad y nuestra inquietud. Habla de desempeñar un papel destacado y de ser el motor del cambio; habla del éxito. Hace diez años no podría haber escrito este libro, porque hace

diez años nuestra economía te pedía que te adaptaras, te remuneraba bien que lo hicieras, y te cuidaba si lo hacías. Ahora, te guste o no, el mundo te pide algo distinto. Tenemos que pensar seriamente en el aspecto que la realidad presenta hoy en día.

¿Y si pudiéramos aprender una forma distinta de mirar, una manera distinta de dar, otra manera de ganarnos la vida? ¿Y si lo pudiéramos hacer sin cambiar de trabajo?

Este libro no es para los locos desmelenados a los que tu empresa mantiene apartados; es un libro para ti, para tu jefe, para tus empleados, porque el mejor futuro que tenemos al alcance es un futuro en el que tú contribuyes con tu verdadero yo y con tu mejor trabajo. ¿Estás dispuesto?

Te prometo una cosa: el mundo que nos espera (y este libro) no es ni pequeño ni plano.

Esta vez es algo personal

Esto es un manifiesto personal, un ruego de mí para ti. Ahora mismo no me centro en lo externo, en las tácticas que las organizaciones suelen utilizar para hacer productos estupendos o desplegar ideas importantes. Este libro es distinto. Habla de hacer una elección y habla de tu vida. Esta elección no te obliga a abandonar tu trabajo, aunque sí te reta a replantearte la manera en que lo desempeñas.

El sistema con el que hemos crecido es un caos. Se cae a trozos y mucha gente a la que aprecio lo está pasando mal porque las cosas que pensábamos que funcionarían no lo hacen. Cada día me encuentro con personas que tienen un potencial enorme, pero que han sido demasiado acosadas o amedrentadas para mostrarlo. Se han convertido en víctimas, en peones de un sistema absurdo que las utiliza y devalúa.

Ha llegado la hora de dejar de doblarse al sistema y de trazar nuestro propio mapa. Deja de conformarte con lo que ya te parece bien y empieza a crear arte importante. No te preguntes qué puedes obtener y comienza a ofrecer regalos que cambien a las personas. Entonces, y sólo entonces, habrás alcanzado tu potencial. Durante cientos de años se ha seducido, manipulado y lavado el cerebro de la población para que se adapte, siga instrucciones y trabaje a cambio de un jornal. Esta era ha tocado a su fin, y justo a tiempo.

Eres brillante, tu contribución es valiosa, y el arte que creas es precioso. Sólo tú puedes hacerlo, y debes hacerlo. Espero que acabes por levantarte y decidir cambiar las cosas.

Elegir

Mi objetivo es convencerte de que tienes una oportunidad, una ocasión para cambiar significativamente tu vida a mejor. No será haciendo algo fácil o para lo que has recibido la formación adecuada, sino entendiendo cómo las reglas de nuestro mundo han cambiado de manera radical, y aprovechando el momento para convertirte en alguien a quien el mundo considera imprescindible.

Empieza tomando una sencilla decisión.

Sé que puedes hacerlo y espero que lo hagas. Y una vez lo hayas hecho, si lo haces, espero que compartas la idea con alguien a quien aprecies.

La ganga de cuidar de uno mismo

He aquí el negocio al que nos apuntaron nuestros padres. Nuestro mundo está lleno de fábricas: fábricas que producen chismes, seguros y páginas web, fábricas que producen películas y cuidan de la gente enferma y responden al teléfono. Todas estas fábricas necesitan trabajadores. Si aprendes a ser uno de estos trabajadores, si estás atento en el colegio, sigues las instrucciones, eres puntual y te esfuerzas, nosotros te cuidaremos. No hace falta que seas brillante, ni creativo, ni que corras ningún riesgo. Te pagaremos mucho dinero, te proporcionaremos un seguro médico y te ofreceremos seguridad laboral. Te valoraremos o, al menos, te cuidaremos. Es un trato bastante tentador.

Tanto, que durante un siglo nos hemos doblegado a él. Hemos fundado nuestras escuelas, nuestros sistemas y nuestro gobierno para apoyar este trato. La lista de las mejores quinientas empresas de la revista *Fortune* se ha ocupado de nosotros. El sindicato de maestros se ha ocupado de nosotros. La oficina de correos y el tendero de la esquina se han ocupado de nosotros. Y nosotros hemos seguido las instrucciones, hemos lavado los envases, hemos sido puntuales y, a cambio, hemos obtenido lo que necesitábamos. Éste ha sido el sueño americano. Durante mucho tiempo ha funcionado.

Pero ante la competencia y la tecnología, la ganga se ha desmontado.

El crecimiento del empleo se encuentra, en el mejor de los casos, estancado.

Los salarios han entrado en un ciclo negativo en muchos sectores.

La clase media está más agobiada que nunca, y el futuro se presenta desalentador. Ya nadie cuida a las personas [el sistema de pensiones ha desaparecido; los 401(k)* han sido recortados a la mitad, y resulta difícil saber adónde ir desde aquí]. Tal vez seas una secretaria muy trabajadora, la que lo sabe todo sobre la institución, la persona que ha dado tanto y que merece seguridad y respeto. Y aunque puede que los merezcas, tu veteranía no te garantiza que vayas a obtenerlos.

De pronto, de manera bastante repentina dentro del esquema de las cosas, parece como si al trabajador obediente le hubieran tomado el pelo. Las masas formadas y trabajadoras siguen haciendo lo que se les pide, pero ya no obtienen lo que se merecen.

Esta situación brinda una magnífica oportunidad.

Sí, una oportunidad. La oportunidad de disfrutar realmente de lo que se hace, de significar un cambio para los colegas y clientes, y de desatar el genio que has encerrado dentro de ti todos estos años.

Es absurdo trabajar duro en la recuperación de la ganga en la que cuidaban de ti. La ganga se ha esfumado y ahora no vale la pena lamentarse, ni resulta efectivo protestar. Ahora hay otra ganga, la que valora el talento, la creatividad y el arte más que premia la obediencia.

¿De dónde procede el éxito?

Cada día, jefes, clientes e inversores toman decisiones difíciles sobre a quién apoyar y a quién eliminar, a quién reducir de tamaño o a quién evitar.

Durante los últimos veinte años he estudiado dieciocho variantes de esta sencilla pregunta. Algunas de las variantes son:

¿Por qué hay tácticas que funcionan mejor que otras? ¿Por qué hay empleados mucho más productivos que los demás? ¿Por qué algunas organizaciones languidecen y se apagan ante un mercado complicado, mientras que otras crecen con fuerza? ¿Por qué hay ideas que se extienden mucho y rápidamente, mientras que otras son ignoradas? Este libro es la respuesta a esta pregunta.

¿De dónde sale la media?

Sale de dos lugares:

1. Has sufrido un lavado de cerebro por parte de las instituciones educativas y del sistema para que creas que tu trabajo es hacer tu trabajo y seguir instrucciones. Y no, ya no lo es.
2. Todos tenemos una vocecita interior que está enfadada y asustada. Es la voz de la resistencia —tu cerebro «lagartija»— y quiere que no te salgas de la media (por seguridad).

Si las cosas no te van tan bien como esperabas, tal vez sea porque las reglas del juego han cambiado y nadie te lo ha dicho.

Las reglas fueron escritas hace apenas algo más de doscientos años; durante mucho tiempo han funcionado, pero ahora han dejado de hacerlo. Tal vez te lleve un poco más que unos minutos aprender las nuevas normas, pero vale la pena.

Adquirir la condición de imprescindible

No has nacido para ser una pieza más del gigantesco engranaje industrial, sino que te han *formado* para que seas esa pieza.

Pero hay una alternativa a tu alcance: convertirte en eje es un proceso gradual, un recorrido en el que tú desarrollas los atributos que te convierten en imprescindible. Te puedes entrenar para ello. El primer paso es el más difícil, el paso en el que reconoces que se trata de una técnica, y como todas las técnicas, tú puedes (y lo harás) ir mejorando. Cada día, si te concentras en los dones, el arte y las conexiones que caracterizan al eje, serás un poco más imprescindible.

No interiorices el modelo industrial. No eres una más de una multitud de piezas intercambiables, sino un ser humano único, y si tienes algo que decir, dilo y valórate a ti mismo mientras aprendes a decirlo mejor.

David Mamet

El nuevo universo laboral

Estamos rodeados de burócratas, anotadores, literalistas, lectores de manuales, trabajadores obsesionados en que llegue el viernes, seguidores de mapas y empleados asustados

El problema es que todos los burócratas, anotadores, literalistas, lectores de manuales, trabajadores obsesionados en que llegue el viernes, seguidores de mapas y empleados asustados están sufriendo. Y sufren porque están siendo ignorados, mal pagados, despedidos y sometidos a mucho estrés.

En el primer capítulo de *La riqueza de las naciones*, Adam Smith ya deja claro que la manera de salir adelante de las empresas es dividir la producción de bienes en pequeñas tareas, tareas que pueden ser desarrolladas por gente mal pagada y capaz de seguir instrucciones sencillas. Smith habla de lo increíblemente eficiente que es una fábrica de alfileres comparada con una serie de artesanos que hacen los alfileres a mano. ¿Por qué contratar a un artesano de alfileres de gran talento cuando diez trabajadores de la fábrica apenas formados, con una máquina y trabajando al mismo tiempo, pueden producir *mil* veces más alfileres y mucho rápido de lo que puede hacerlo una sola persona con talento?

Durante casi trescientos años, así era como se trabajaba. Lo que quieren los propietarios de fábricas son piezas dóciles, infrapagadas y sustituibles que hagan funcionar sus eficientes engranajes. Las fábricas creaban productividad, y la productividad generaba beneficios. Fue divertido mientras duró. Nuestra sociedad está en conflicto porque, en los momentos de cambio, lo último que necesitas tener en tu equipo son burócratas, anotadores, literalistas, lectores de manuales, trabajadores obsesionados en que llegue el viernes, seguidores de mapas y empleados asustados, todos ellos bien pagados. Las masas obedientes no son de mucha ayuda cuando tú mismo no sabes lo que está por venir.

Lo que queremos, lo que necesitamos, lo que debemos tener son personas imprescindibles. Necesitamos a gente con ideas originales, a provocadores y a gente implicada. Necesitamos a especialistas en marketing capaces de liderar, a agentes de venta capaces de arriesgarse al contacto humano, a apasionados del cambio dispuestos a ser rechazados si es preciso por defender sus ideas. Toda organización necesita un eje, la persona que puede cuadrar las cosas y darles un nuevo rumbo. Hay organizaciones que todavía no se han dado cuenta, o todavía no lo han expresado, pero lo que se necesita ahora son artistas.

Los artistas son personas con el genio para encontrar una nueva respuesta, una nueva asociación o una manera nueva de hacer las cosas.

Ese podrías ser tú.

¿Dónde estabas cuando el mundo cambió?

He crecido en un mundo en el que la gente hacía lo que se le decía, seguía instrucciones, encontraba un empleo, se ganaba la vida y punto.

Ahora vivimos en un mundo en el que toda la alegría y los beneficios ya no se encuentran en el hecho de seguir las normas. La externalización, la informatización y el nuevo marketing castigan a todo aquel que se limita a ser bueno, a ser obediente, a ser de fiar. No importa si eres fotógrafo de bodas y banquetes o corredor de seguros: ya no hay un camino claro hacia la satisfacción en el hecho de trabajar para alguien.

La fábrica —ese lugar en el que el trabajo organizado coincide con el capital paciente, los artilugios de potenciación de la productividad y la compensación— se ha desmontado. Ohio y Michigan han perdido sus auténticas fábricas, exactamente igual que las fábricas de las industrias de servicios también se han hecho añicos. Lo que es peor, ese tipo de empleos de bajo riesgo y mucha estabilidad que tres cuartas partes de nosotros anhelamos se ha convertido en callejones sin salida llenos de insatisfacción y riesgos injustos.

La esencia del problema es que la clase media trabajadora está sufriendo. Los salarios están estancados, la seguridad laboral es, para muchos, un recuerdo cada vez más lejano, y el estrés está aumentando de manera exponencial. No hay adonde ir y, aparentemente, tampoco donde ocultarse.

La causa del sufrimiento es el deseo de las organizaciones de convertir a sus empleados en piezas sustituibles de su enorme maquinaria. Cuanto más fáciles de sustituir son las personas, menos hay que pagarles. Y hasta ahora, los trabajadores han sido cómplices de este engranaje.

Es tu oportunidad. El empleado imprescindible aporta humanidad, conexión y arte a su organización. Es el jugador clave, del que resulta difícil prescindir, la persona alrededor de la cual puedes construir algo.

Te niegas a lloriquear por la economía y te esfuerzas por reconocer que el empleo del tipo fábrica ha muerto. A cambio, reconoces la oportunidad de volverte imprescindible, una persona muy buscada y un perfil único. Si una vaca púrpura es un producto del que vale la pena hablar, el empleado imprescindible —yo lo llamo «el eje»— es alguien a quien vale la pena encontrar y conservar.

Gracias por protegernos de nuestro miedo

¿Cómo ha sido posible lavar el cerebro de millones de personas hasta enterrar su genio, hasta que renunciaran a sus sueños, y para que aceptaran la idea de ser meros empleados de fábrica que seguían instrucciones?

Sin duda, el motivo ha sido económico en parte. El trabajo en una fábrica ofrecía pequeños sueños a la gente media, la oportunidad de hacer un cambio significativo en su estándar de vida. Como prima, esta nueva riqueza venía acompañada de una pensión,

seguridad laboral y hasta cobertura sanitaria.

Pero no creo que eso bastara para explicar la aceptación masiva de un nuevo sistema de vida. La pieza clave de compensación fue esta promesa: *sigue estas instrucciones y no tendrás que pensar*. Haz tu trabajo y no deberás ser responsable de las decisiones. Y, lo más importante, no tienes que traer tu genio al trabajo.

En todas las empresas de todos los países del mundo, la gente espera a que se le diga lo que tiene que hacer. Claro, muchos de nosotros fingimos que nos encantaría controlar y tener autoridad y aportar nuestra humanidad al trabajo. Pero a la primera de cambio, renunciamos a ello, sin pestañear.

Como ciudadanos asustados ansiosos por hacer lo que cualquier déspota nos diga, renunciamos a nuestra libertad y responsabilidades a cambio de la seguridad que supone que te digan lo que tienes que hacer.

Lo he visto en institutos, en Akron, en Bangalore, en Londres y en negocios de nueva creación. La gente quiere que le digan lo que tiene que hacer porque tiene miedo (¡pavor!) de pensar por sí misma.

Y así aceptamos el trato. Aceptamos desempeñar un trabajo a cambio de una serie de instrucciones. Y durante los cien años que eso condujo a un aumento de la calidad de vida, pareció un trato muy beneficioso.

El PEFS (Porcentaje de Empleados Fácilmente Sustituibles)

En la época de las fábricas, el objetivo era llegar a tener el máximo PEFS. Piensa en ello: si puedes sustituir fácilmente a muchos de tus trabajadores, les puedes pagar menos. Cuanto menos les pagues, más dinero ganarás. El periódico local, por ejemplo, puede que tuviera cientos de empleados, puede que hasta cuatrocientos, pero sólo un número reducido de agentes de ventas y columnistas resultaban difíciles de sustituir de la noche a la mañana. La meta era compensar y defender el sistema, no a la gente.

Así, construimos organizaciones enormes (partidos políticos, organizaciones sin ánimo de lucro, escuelas, empresas) llenas de trabajadores sustituibles con facilidad. Los sindicatos presentaron batalla porque veían que la acción coordinada era la única manera de evitar convertirse en mercancías. Irónicamente, las reglas laborales que defendieron no hicieron más que exacerbar el problema, haciendo que cada trabajador del sindicato fuera idéntico a todos los demás.

La norma de la gente corriente

Uno de los libros más conocidos de todos los que se han escrito sobre la creación de una empresa se titula *El mito del emprendedor* («The E-Myth Revisited»), y he aquí lo que su autor, Michael E. Gerber, dice sobre el modelo de negocio perfecto:

El modelo será manejado por gente con el menor grado de preparación posible.

Sí, he dicho el menor grado de preparación posible. Porque si tu modelo depende de gente altamente preparada, será imposible de imitar. La gente así escasea en el mercado. Y también resulta cara, de modo que elevaría el precio que deberás cobrar por tu producto.

El modelo de negocio debe ser tal que los empleados deban poseer el menor grado de preparación posible para desempeñar las funciones que cada uno tiene asignadas. Un bufete legal ha de tener abogados y un centro médico ha de tener médicos, pero no hacen falta abogados ni médicos brillantes. Lo que necesitas es crear el mejor sistema en el que los abogados y médicos buenos puedan ser compensados para que den excelentes resultados.

No puedo estar de acuerdo con esta teoría. Lo que dice es que tú quieres un negocio estándar que puedas ampliar rápidamente, sin tener que preocuparte de encontrar, fomentar y retener el talento que hará de eje. Y luego prosigue para acuñar la Norma de la Gente Corriente.

Y éste es el problema, que ya habrás adivinado. Si haces que tu negocio sea posible de duplicar, no serás tú quien lo duplique. Otros se encargarán de hacerlo. Si levantas un negocio lleno de normas y procedimientos orientados a permitirte contratar a personal de bajo coste, tendrás que fabricar un producto sin humanidad, ni personalización ni conexión. Lo que significa que deberás bajar precios para ser competitivo. Lo cual te lleva a competir por lo más bajo.

Los negocios imprescindibles, en cambio, compiten por lo más alto.

Tiempos difíciles en Queens

Héctor lo tiene difícil, más difícil que la mayoría.

Cada mañana se planta en una esquina de Queens, cerca de la ferretería y frente a un restaurante tailandés. Héctor se coloca junto a sus seis mayores competidores, a la espera de trabajo.

Lentamente, una camioneta se acerca y aparca. El contratista que está al volante busca trabajadores, jornaleros. Sabe que cada mañana estarán en esa esquina, esperándolo. Baja la ventanilla y ofrece la paga mínima. Que es mucho para este tipo de trabajo.

Todos los trabajadores tienen el mismo aspecto. Van muy abrigados, protegiéndose del frío, y están dispuestos a trabajar por poco dinero. De modo que elige a tres y se los lleva.

Héctor se queda en la esquina, en medio del frío. Tal vez pase alguien más hoy. O tal vez no.

Es uno de muchos, un producto fungible, un rechazado. El contratista no ha invertido mucho tiempo ni esfuerzo en elegir porque en realidad no importaba demasiado: necesitaba fuerza física barata y la ha encontrado. Buscaba trabajadores obedientes y capaces de seguir instrucciones sencillas, y ahí estaban. Y Héctor se ha quedado sin nada. Héctor ha regresado a casa, como le sucede a menudo, sin nada.

Tu esquina

No queremos que la historia de Héctor resuene entre nosotros, porque resulta inquietante. Todos los negocios son un poco como Héctor. Todos los negocios están entre muchos otros negocios, cada uno de ellos esforzándose por ser tan bueno como los

demás, pero tal vez un poco mejor. Todos los negocios esperan la entrada de un nuevo cliente que los elija a ellos.

Y, por supuesto, a veces un cliente potencial elige un negocio en concreto. Lo reconoce, o confía en él, o se lo han recomendado. Pero cada vez más (y casi siempre), hace exactamente lo mismo que el contratista de Queens. Elige el más barato. Son todos iguales.

¿Y tú? Tu currículum está en una pila junto a otros currículums, todos ellos ansiosos por adaptarse y cumplir los requisitos. Tu cubículo está junto a los otros, todos ellos idénticos. Tu tarjeta de visita, tu traje y tu manera de enfocar los problemas, todo diseñado para que te adaptes. Mantienes la cabeza gacha, trabajas duro y tienes la esperanza de ser el elegido.

Recuerda mucho a Héctor. Eso resulta incómodo, pero es la verdad. La gente que esperas que te contrate, te compre, te apoye e interactúe contigo tiene más sitios donde elegir y menos tiempo del que ha tenido nunca.

Cómo ganan (ganaban) dinero las empresas

La diferencia entre lo que se paga a un empleado y el valor que produce nos lleva al beneficio. Si un trabajador se lleva todo el valor en forma de sueldo, no da beneficio.

Como resultado, los inversores capitalistas que quieren maximizar los beneficios buscan desde hace mucho tiempo la manera de convertir a los empleados de sueldo bajo en productores de alto valor. Dale a alguien que gana cinco dólares al día una máquina eficiente, una cadena de montaje bien organizada y un manual detallado, y deberías ser capaz de ganar cinco, o veinte, o mil veces lo que inviertes en mano de obra.

Así que el objetivo es contratar el máximo número de empleados obedientes y competentes y con el mínimo salario. Si puedes aprovechar tu ventaja productiva para ganar cinco dólares de beneficio por cada dólar que pagas de salarios, tú ganas. Hazlo con un millón de empleados y te llevas el bote.

¿El problema?

Hay alguien que se está volviendo mejor que tú contratando a empleados de bajo coste. También son capaces de mandar el producto al extranjero, o de comprar mejor maquinaria, o de solucionar los problemas más rápido que tú.

¿Otro problema?

Los consumidores no son fieles al producto barato. Quieren un producto único, que destaque, con un toque humano. Claro, siempre puedes triunfar una temporada con el producto más barato, pero el lugar en el mercado se gana con humanidad y liderazgo. Desde luego que es posible para un consumidor comprar alimentos más baratos que los que vende Juan el Comerciante. Pero el Comerciante sigue creciendo porque la combinación de empleados comprometidos, productos punteros y amabilidad sigue atrayendo a la gente. A todo el mundo le gusta ahorrar dinero. La estrategia de lo barato no funciona demasiado bien, de modo que la única manera de tener éxito es añadir valor ampliando la red y dando a los trabajadores una tribuna, no obligándolos a fingirse

máquinas. La naturaleza caprichosa de la clientela en busca de un buen precio es una mala noticia para muchas empresas: las que han intentado mantener el precio bajo cueste lo que cueste, porque ahora deberán saber cómo obtener beneficios con unos empleados caros, únicos y desobedientes.

Son las dos únicas alternativas: ganar siendo más adocenado, más estándar y más barato, o ganar siendo más rápido, más humano y más destacado.

Un siglo de mano de obra intercambiable y de un solo uso

Hace algo más de un siglo, los líderes de nuestra sociedad empezaron a edificar un sistema actualmente tan arraigado que la mayoría de nosotros asume que siempre estuvo ahí y siempre estará.

Seguimos actuando como si el sistema siguiera aquí, pero cada día que lo hacemos es un día perdido, un dinero desperdiciado y una oportunidad que hemos dejado escapar. Y debemos ver por qué.

El sistema en el que crecimos se basa en una fórmula bien sencilla: haz tu trabajo. Preséntate. Esfuérate. Escucha al jefe. Forma parte del sistema. Se te compensará.

Esto es la trampa. Suena fuerte, pero es así. Has entregado años de tu vida a cambio de formar parte de una estafa gigante en la que es seguro que tú no sales ganando.

Si has estado jugando a este juego, no es raro que ahora estés frustrado. El juego ha terminado.

Ya no existen los empleos fabulosos en los que otros te dicen exactamente lo que tienes que hacer.

(La gota que colma el vaso: la ley del Turco Mecánico)*

He aquí la ley: todo proyecto, si se divide en partes lo bastante pequeñas y predecibles, se puede completar casi a cambio de nada.

Jimmy Wales dirigió el minúsculo equipo de Wikipedia que destruyó el mayor libro de consulta de todos los tiempos. Y casi todos ellos trabajaron sin cobrar. La *Enciclopedia Británica* fue creada en 1770 y se mantiene con un personal de más de cien editores a tiempo completo. Durante los últimos 250 años, las labores de recopilación y edición probablemente habrán costado más de cien millones de dólares.

La Wikipedia, en cambio, es muchas veces mayor, muchísimo más popular y está significativamente mejor actualizada, y casi no ha costado nada de recopilar. Nadie podría haber asumido este proyecto por sí solo. De hecho, ni siquiera un equipo de mil personas. Pero, al dividir la redacción de artículos en millones de proyectos de una sola frase o párrafo, la Wikipedia aprovechó la ley del Turco Mecánico. En vez de confiar en un puñado de gente bien pagada, personas que se autodenominaran profesionales, la Wikipedia crece con fuerza mediante el trabajo coordinado de forma flexible de millones de personas con conocimientos, todas ellas encantadas de haber contribuido con una pequeña parte del todo.

El Turco Mecánico original, construido el mismo año en que se fundó la *Enciclopedia Británica*, era un «ordenador» que jugaba al ajedrez. Inventado por Wolfgang von Kempelen, el Turco, de hecho, no era ningún ordenador, sino una simple caja con alguien escondido dentro. Una persona que fingía ser un ordenador.

Amazon.com tomó la idea del hombre oculto en un ordenador y creó un servicio con el mismo nombre. Una persona o empresa pueden presentar una tarea a la página web del Turco Mecánico y hordas de gente invisible la desmenuzará, ocupándose de un trabajo inquietantemente humano pero que no requiere ninguna interacción personal y exige escaso dinero. Estos trabajadores tan dedicados son como el hombrecito escondido en el ordenador de ajedrez: tú no puedes verlos, pero se encargan de hacer todo el trabajo.

Por ejemplo, John Jantsch tomó una entrevista que me hizo (unos cuarenta minutos de audio) y la colgó en una web que usa al Turco como mano de obra. Por unos pocos dólares, la web desmenuzó la grabación en partes diminutas y la mandó a varios trabajadores anónimos, cada uno de los cuales se encargó de transcribir su pequeña parte. Menos de tres horas más tarde, se volvieron a montar y John recibió la transcripción mecanografiada.

En vez de pagar la tarifa del sector de dos dólares por minuto (unos ochenta dólares), hay servicios como CastingWords que hacen transcripciones por menos de cincuenta centavos el minuto por medio del Turco. Pagan a sus trabajadores (todos ellos hablan inglés, saben mecanografía, tienen ordenador y están conectados a Internet) unos diecinueve céntimos por minuto transcrito. Calculo que son unos dos dólares por hora, si sumas todo su trabajo. Y los empleados no escasean. Un proyecto de ochenta dólares se convierte así en otro de quince si lo procesas con el Turco Mecánico. Eso supone una rebaja del 70% en los costes y un aumento enorme en velocidad. Internet ha transformado el trabajo de oficina en algo muy relacionado con la construcción de pirámides en Egipto. No hay nadie capaz de construir la cosa entera, pero cualquiera es capaz de poner un ladrillo en su lugar.

Y he aquí lo que da miedo: hay jefes que quieren que sus empleados (¿tú?) se conviertan en el próximo Turco Mecánico. ¿Es ese el empleo que soñabas?

(La búsqueda de la intercambiabilidad)

En 1765, un general francés, Jean-Baptiste Gribeauval, nos metió en el interminable camino que lleva a los roles intercambiables. Demostró que si el ejército francés poseía mosquetes con piezas útiles de un fusil a otro, los costes de repararlos e incluso de fabricarlos caerían.

Hasta entonces, las piezas de cada instrumento, máquina y arma se ajustaban a mano. Una tuerca no entraba en cualquier rosca, sino sólo en aquella para la que había sido fabricada. Un gatillo no se adaptaba a cualquier muesca del gatillo, sino sólo a

aquella con la que venía de origen, y el cañón no se adaptaba a cualquier culata, sino sólo a su culata de origen. Básicamente, cada revólver se hacía y se montaba a mano.

Thomas Jefferson se encontró con Gribeauval y su acólito, Honoré Blanc, en París, y los presionó mucho para llevarse sus ideas a Estados Unidos. Cuando Eli Whitney recibió un pedido para fabricar diez mil revólveres para el gobierno federal, buena parte del proyecto consistió en pensar en cómo conseguir que las piezas fueran intercambiables.

Durante décadas, los armeros del noroeste invirtieron mucho trabajo y dinero en desarrollar la tecnología para producir piezas estandarizadas para revólveres. Otras industrias tardaron más en hacerlo. Ya en 1885, las máquinas de coser Singer, tal vez el artilugio más sofisticado de los que se fabricaban en Estados Unidos en gran cantidad, se hacían individualmente, sin que sus piezas fueran todavía intercambiables.

Henry Ford cambió este panorama. Su desarrollo (y promoción) de la producción en serie supuso que los coches se pudieran fabricar en grandes cantidades y a un coste muy bajo. El capitalismo había encontrado su santo grial. Al cabo de dos años del lanzamiento del sistema Ford, la productividad en algunas plantas había aumentado un 400% o más.

La esencia de la producción en serie es que cada pieza es intercambiable. El tiempo, el espacio, la mano de obra, el movimiento, el dinero y el material, todos esos elementos ganaron en eficiencia porque cada pieza era predecible y separada. La disciplina de Ford consistía en evitar las ganancias a corto plazo a cambio de buscar siempre lo intercambiable, la estandarización.

Así, sólo se deduce que, cuando se elimina al trabajador formado, al que hace los acabados, al capaz de personalizar el producto, se ahorra dinero en salarios porque se construye una empresa que resulta fácil de ampliar. En otras palabras, *primero tienes piezas intercambiables, luego tienes empleados intercambiables*. En 1925, la suerte estaba echada. El objetivo era contratar la mano de obra menos cualificada posible al menor salario posible. Cualquier otra cosa equivalía al suicidio económico. Y este es el mercado laboral para el cual se nos ha preparado.

¿Ha estado siempre el sistema marcado por la obediencia?

Imagínate una pila de 400 monedas de un euro. Cada moneda representa 250 años de civilización humana, y la pila entera significa los 100.000 años que llevamos organizando tribus humanas. Saca el euro de arriba. Este euro representa los años en los que nuestra sociedad ha evolucionado alrededor de las fábricas, los empleos y el mundo tal y como lo vemos. Las otras 399 monedas representan un punto de vista muy distinto del comercio, la economía y la cultura. Nuestra visión actual tal vez sea la normal, pero la normalidad de antes llevaba ahí mucho tiempo.

Decirle a la familia que habías encontrado un «trabajo» y que te marchabas para ir a trabajar a algún tipo de fábrica era lo nunca visto. Hace cinco o seis generaciones, cuando realmente empezó a suceder, significó una revolución social de proporciones

enormes. Eso cambió el mundo.

Trabajar en una fábrica no es un estado natural. No estuvo en el ADN del ser humano hasta hace poco. Hemos sufrido un lavado de cerebro cultural para que creamos que aceptar la jerarquía y la falta de responsabilidad que conlleva el trabajo en una fábrica es la manera, la única y la mejor manera.

Arte e iniciativa y ¿quién es ahora el artista?

Voy sentado al lado de Zeke en el avión. Bueno, yo voy sentado, pero Zeke no. Se pasa el vuelo entero de pie, andando de arriba abajo, fisgoneando, sonriendo, preguntando, toqueteando, respondiendo, reaccionando, probando y explorando.

¿Es posible que tú hubieras sido como Zeke?

¿Qué ha pasado?

En algún momento te hemos dopado y ya no eres así. Y es una lástima, porque lo que tiene Zeke (y lo que tantos han perdido) es exactamente lo que necesitamos.

Todos éramos cazadores.

Más tarde se inventó la ganadería y nos hicimos granjeros.

Y todos fuimos granjeros.

Luego inventaron las fábricas, y todos nos convertimos en obreros de fábrica. Obreros que seguían instrucciones, apoyaban el sistema y cobraban lo que valían.

Entonces la fábrica se desmontó

¿Y qué nos queda ahora para trabajar? El arte.

Ahora, el éxito depende de ser artista.

De hecho, ahora la historia la escriben los artistas mientras los obreros de la fábrica luchan. El futuro está en manos de los chefs y no de los cocineros ni de los pinches de cocina. Comprar un libro de cocina (lleno de instrucciones que hay que seguir) es fácil, pero en cambio encontrar el libro de un chef es muy difícil.

El mito del trabajo de oficina

Muchos oficinistas llevan traje y corbata, pero siguen en la fábrica.

Usan bolígrafo o procesan solicitudes o teclean cosas en un ordenador en vez de darle a un taladro. La única grasa que tienen que lavarse de la ropa al final de la jornada es la de la comida que se zampan a la hora del almuerzo.

Pero es trabajo de fábrica.

Trabajo de fábrica porque está planificado, controlado y medido. Trabajo de fábrica porque se puede optimizar para ser más productivo. Estos trabajadores saben lo que van a hacer todo el día... y todavía es por la mañana.

Se supone que el trabajo de oficina tenía que salvar a la clase media, porque no era un trabajo factible por máquinas. Una máquina puede sustituir a un tipo que transporta cosas escaleras arriba, pero una máquina no podría reemplazar nunca a quien contesta al teléfono o manipula el fax.

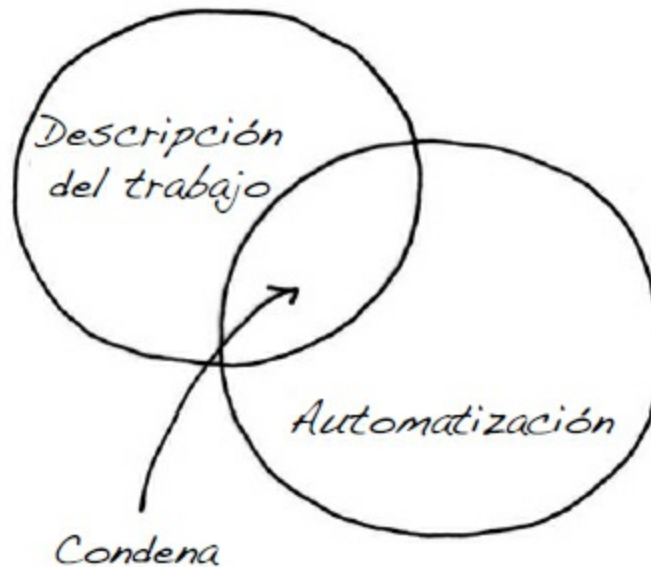
Y, por supuesto, las máquinas *ya* han reemplazado a estos trabajadores. Y lo peor, mucho peor, es que las presiones de la competitividad (y la avaricia) han animado a la mayoría de organizaciones a convertir a sus trabajadores en máquinas.

Si se puede medir, se puede hacer más rápido.

Si se puede poner en un manual, lo podemos externalizar. Si lo podemos externalizar, lo podemos obtener más barato.

El resultado final son hordas de empleados frustrados, todos y cada uno de ellos genios desperdiciados, trabajando como autómatas, luchando contra el reloj para conseguir otra póliza, completar otra interacción, ver a otro paciente.

No tiene por qué ser así.



La media ya no vale

Nuestro mundo ha dejado de compensar justamente a las personas que hacen de piezas de un enorme engranaje.

Hay estrés porque, para muchos de nosotros, es lo único que sabemos hacer. Las escuelas y la sociedad han reforzado este enfoque durante generaciones.

Resulta que lo que necesitamos son dones, conexiones, humanidad... y a los artistas que los crean.

A los líderes no les dan un mapa o un conjunto de normas. Vivir sin un mapa requiere una actitud diferente. Requiere ser un eje.

Los ejes son las piezas esenciales de las organizaciones de calidad del futuro. No aportan capital ni maquinaria cara, ni siguen ciegamente las instrucciones y simplemente contribuyen con su trabajo. Los ejes son imprescindibles, el motor de nuestro futuro.

El resto de este libro trata sobre cómo cambiar tu postura, y cómo hacerlo bien.

Un último favor antes de empezar: en algún momento puede que te sientas frustrado y decidas dejar de leer. Antes de hacerlo, te ruego (¡te suplico!) que leas mi breve capítulo «La resistencia» en la página 111. Te explicaré por qué estás frustrado.

Cuando el nuevo sistema sustituye al viejo

Las revoluciones son raras, y es por ello que siempre parecen cogernos por sorpresa. La electricidad supuso una revolución. Nadie tenía idea de cómo iba a cambiarlo todo, incluido el sistema antiguo de trabajo doméstico. Una casa como la tuya habría requerido media docena de sirvientes para mantenerla antes de que hubiera electricidad.

Cuando apareció la electricidad en las casas, ni a los constructores ni a los electricistas se les ocurrió que tal vez la gente quería tener enchufes. Cada casa con electricidad tenía unos cuantos apliques de luz y eso era todo. Cuando se introdujeron las primeras lavadoras, la única manera de hacerles llegar energía era desenroscar la bombilla y enroscar en su lugar el cable de la lavadora. Cada año, cientos de personas morían al usar la lavadora, porque el nuevo sistema no estaba especialmente bien organizado ni se entendía muy bien. Resulta difícil explicar cómo son de distintas las normas posindustriales, pero lo intentaré. La buena noticia es que probablemente no resultan tan letales como la lavadora.

¿Quién gana?

Cuando John Jantsch utiliza el Turco Mecánico para que le transcriban una entrevista por un 30% del precio de la vieja escuela, está bastante claro quién sale ganando. Gana él. ¿Y el mecanógrafo que solía vivir de esa actividad? Este pierde.

Una y otra vez, en todas las industrias o sectores, tiene lugar exactamente el mismo cálculo: «¿Debo pagar significativamente más para que me lo hagan a la manera antigua, local, tradicional, la manera que aporta a un vecino un sueldo para vivir... o quizá debo ahorrarme el dinero?».

En nuestro afán por construir, sacar provecho, adquirir y otras formas de compensar nuestros esfuerzos, casi siempre elegimos la alternativa rápida y fácil, en especial si resulta tan buena (o mejor) que la otra a la que sustituye.

¿Sigues empleando y pagando a un agente de Bolsa? Es muy probable que, en algún momento, te hayas dado cuenta de que puedes invertir por ti mismo y prácticamente gratis.

¿Tu aerolínea sigue pagando a agencias de viaje que se quedan con una comisión del 10%? Es muy probable que la aerolínea decidiera quedarse con ese porcentaje (superior al beneficio que obtiene del propio vuelo) en vez de pagar a alguien para que utilice Travelocity mientras tú esperas y observas.

¿Has elegido hacer tus compras en Wal-Mart? Hay muchos estudios que indican que cada vez que Wal-Mart irrumpe en una comunidad, se destruyen puestos de trabajo, hay comercios que tienen que cerrar y la base económica del municipio se deteriora. Pero no

pasa nada, porque allí puedes comprar un bote de pepinillos del tamaño de un Volkswagen por tres dólares.

Las teorías macroeconómicas abstractas resultan irrelevantes para la gente que, en un entorno hipercompetitivo, toma millones de decisiones microeconómicas cada día. Y estas decisiones favorecen reiteradamente lo rápido y barato sobre lo lento y caro.

Hay expertos que darán grandes explicaciones para convencerte de que estas decisiones son egoístas y propias de alguien corto de miras, incluso moralmente condenables. Y libros que deploran el capitalismo en todas sus formas y arguyen que debemos legislar una vía alternativa.

No me creo la verosimilitud o la posibilidad de implementar los argumentos a favor de congelar las cosas tal y como eran. Creo que estos autores bienintencionados han sufrido un lavado de cerebro para que crean que la antigua versión del sueño americano era la correcta, y que de alguna manera nos ha sido incrustada en nuestra manera de ser como ciudadanos.

(Eres lo que haces)

Karl Mark y Friedrich Engels escribieron: «Produciendo sus modos de subsistencia, los hombres producen indirectamente su vida material real». Proseguían defendiendo que lo que hacemos todo el día, la manera en que ganamos dinero, determina nuestra formación, nuestra política y nuestra comunidad.

Durante toda nuestra vida se nos ha insistido en que hemos de producir, conformarnos y consumir.

¿Qué harás si estos tres pilares cambian? ¿Qué ocurre cuando al mundo le importan más las voces únicas y las aportaciones destacables que la mano de obra barata en la cadena de montaje?

Marx trazó también nuestra evolución desde un mundo con una sola clase (miembros de la tribu) a uno con dos niveles: la burguesía y el proletariado.

La burguesía tiene capital para invertir y fábricas que gestionar. Los miembros de esta clase son propietarios de los modos de producción, lo que les da un poder considerable sobre los trabajadores. El proletariado trabajador está en deuda con la burguesía porque no es capaz de levantar sus propias fábricas. No dispone del capital ni la organización para hacerlo.

Yo le veo todo el sentido. Durante dos siglos o más, la cosa ha estado clara: o estabas en un lado, o estabas en el otro.

Pero ahora, el proletariado es el propietario de los modos de producción. Ahora, los trabajadores se organizan en la red. Ahora, el acceso al capital y la capacidad de encontrarse han dejado de ser un problema.

Si las fábricas son nuestras mentes —si lo que el mercado valora son la aportación interesante, la creatividad o el compromiso—, entonces el capital deja de ser el factor de antes. Ahora la economía tiene una tercera capa: los ejes. Son gente que no son

proletarios (a la espera de instrucciones y al mando de maquinaria que pertenece a otros), ni tampoco príncipes o barones de la industria. Los ejes aportan algo *interno*, no externo, para crear una posición de poder y valor.

¿Recuerdas la máquina de hacer alfileres de Adam Smith? Ahora cada uno de nosotros tiene su propia máquina, si así lo desea. Ahora, cada persona, trabajando en solitario o en equipo, ya es propietaria de su modo de producción. Es imprescindible, si quiere serlo.

(Karl Marx y Adam Smith estaban de acuerdo)

Los dos grandes economistas sociales dijeron lo mismo: hay dos equipos, el que dirige y el que trabaja. La dirección es propietaria de la maquinaria, los trabajadores siguen las normas.

La dirección gana cuando puede obtener el máximo trabajo pagando lo mínimo, y cuanto más controlado esté el rendimiento, mejor. Smith lo veía como algo bueno. Marx lo consideraba pésimo para los trabajadores e insistía en cambiar radicalmente toda esta estructura.

¿Y si ya no hubiera solamente dos bandos; no sólo capital frente a trabajo, sino un tercer equipo, uno que reuniera elementos de ambos? Creo que hay una enorme oportunidad para un tercer participante, un eje, y que ahora hay la oportunidad de cambiar todas las normas con las que hemos convivido toda la vida. Hay escasez de este tercer tipo de trabajadores, y esa escasez significa que el mercado te necesita desesperadamente. El juego de la estafa está llegando a su fin, al menos para las personas lo bastante apasionadas para hacer algo al respecto.

El fin de la ABC y la búsqueda de gente que aporta diferencia

Thornton May apunta correctamente que hemos alcanzado el final de lo que él llama «compensación basada en la asistencia» (ABC por sus siglas en inglés). Cada vez hay menos puestos de trabajo en los que te pagan simplemente por estar ahí. En cambio, las organizaciones eficientes pagan a gente que aporta elementos diferenciales y despiden a todos los demás.

Prácticamente cualquiera puede ser formado para asistir a un trabajo. Cualquiera puede abrir la puerta de un café local cada mañana o controlar los indicadores de una planta de energía.

¿Qué significa aportar diferencia?

Hay empleos que probablemente siempre estarán mal pagados, gozarán de poco respeto y producirán una alta rotación. Son trabajos en los que la asistencia (presentarse) es lo único que importa en realidad. Otros empleos, los realmente buenos, estarán ocupados por gente imprescindible, gente que aporta diferencia desempeñando un trabajo que verdaderamente cuesta mucho de obtener de otra persona.

Ser propietario de los medios de producción

Eso lo cambia todo.

Cuando la mano de obra depende de la dirección respecto a la fábrica, la maquinaria y los sistemas que utiliza para hacer su trabajo, la relación está plagada de conflictos de poder y de control. La fábrica necesita mano de obra, pero la mano de obra también necesita a la fábrica. Siempre fue más fácil para la dirección sustituir la mano de obra que para la mano de obra encontrar una nueva fábrica.

Hoy en día, los medios de producción se reducen a un ordenador portátil con conexión a Internet. Con tres mil dólares, un trabajador obtiene toda una fábrica.

Este cambio es una transformación radical en cuanto a poder y control. Cuando eres capaz de dominar los elementos de comunicación, conceptuales y de conectividad del nuevo trabajo, tienes más poder que la directiva. Y si la directiva atrae, motiva y retiene a los grandes talentos, entonces obtiene más compensación que sus competidores.

Empieza por los *bloggers*, músicos, escritores y otros que no necesitan el apoyo ni el permiso de nadie para desarrollar su trabajo. Así, un *blogger* llamado Brian Clark gana una fortuna al lanzar un maravilloso tema nuevo para Wordpress. Y Perez Hilton se hace rico y famoso escribiendo en su *blog* sobre famosos. Abbey Ryan gana casi cien mil dólares al año pintando un pequeño óleo al día y vendiéndolo por eBay. Estos individuos tienen todo el apoyo técnico, de fabricación y de distribución que necesitan, de modo que son al mismo tiempo capitalistas y trabajadores.

Las organizaciones para las que trabajan tienen un PEFS muy bajo. De hecho, en el caso de las organizaciones unipersonales, no hay *ningún* empleado fácilmente sustituible.

Esta idea se está extendiendo, y más rápido de lo que muchos de nosotros somos conscientes. Actualmente, la organización próspera consiste en ejes bien organizados que hacen su trabajo en colaboración, creando más valor del que una fábrica podría llegar a crear nunca. En vez de tratar de levantar organizaciones llenas de autómatas humanos, nos hemos dado cuenta de que tenemos que hacer todo lo contrario.

La mediocridad y la red

Hugh McLeod afirmó: «La red ha facilitado que podamos deshacernos de la gente con mayor facilidad, y que la mediocridad sea más difícil de mantener. Actualmente, la mediocridad aúlla sus protestas».

Internet ha elevado el listón por lo fácil que resulta divulgar las cosas fabulosas. Hay más baratijas que nunca, más redacciones cutres, más productos inútiles, pero esa abundancia de basura se ve arrollada por la capacidad que tiene el mercado de distribuir noticias sobre lo sensacional.

Por supuesto, la mediocridad no desaparecerá. Lo destacable de ayer es lo bueno de hoy y será lo mediocre de mañana.

Lo mediocre es tan sólo un intento fracasado de ser realmente bueno.

La jerarquía del valor



En la parte baja de la escala es siempre donde hay más gente, que hace trabajos duros pero fáciles de aprender. A medida que se asciende en la jerarquía, el trabajo se torna más fácil, el salario mejora y el número de gente disponible para hacerlo se reduce.

Hay mucha gente capaz de levantar peso, pero eso ya no compensa. En cambio, poca gente sabe vender. Casi nadie aporta el trabajo necesario para crear o inventar. Tú decides.

(Cómo la media sostiene a los mediocres... y los que están por encima de la media se aguantan)

Pongamos que eres el jefe, el hombre del mapa, la persona que genera empleo y que obtiene el beneficio. Tienes un modelo de negocio que te permite contratar a gente que manipula datos, se encarga de las ventas o desempeña cualquier otra labor que tú puedes describir en un manual.

Un trabajador con un rendimiento excepcional aporta 30 dólares por cada hora trabajada. Un buen empleado, 25 por hora. Uno mediocre contribuye con 20 dólares de beneficios por hora.

Si no eres capaz de ver quién es mediocre y quién es excepcional cuando los contratas, y quieres pagarles a todos un salario estándar, ¿cuánto tienes que pagarles?

Bueno, aparte de «lo mínimo posible», la respuesta será, desde luego, por debajo de 25 dólares. Probablemente, menos de 20 por hora. Quieres que todos los empleados ganen dinero, incluso los mediocres.

Eso significa que todos tus otros empleados están mal pagados para compensar a aquellos que generan menos. Los trabajadores excepcionales están pagados muy por debajo, y este es el motivo por el que deben marcharse (y lo harán). Los trabajadores de máximo rendimiento empiezan a darse cuenta de que no les compensa hacer trabajo de fábrica a salario de fábrica simplemente para subsidiar al jefe.

Gente excepcional

En *La vaca púrpura* daba un argumento sencillo.

Las corporaciones no tienen derechos sobre nuestra atención. A lo largo de muchos años (o décadas), las corporaciones hacían productos normales para gente normal y de vez en cuando nos interrumpían, con la esperanza de que advirtiéramos su existencia... hasta que, finalmente, dejamos de dedicarles atención. En la actualidad, la única forma de crecer es destacar, crear algo de lo que realmente valga la pena hablar, tratar a la gente con respeto y provocar que ellos se encarguen de pasar el mensaje.

Ahora quiero aportar un argumento similar pero mucho más personal. No tienes derecho a este trabajo o a esta carrera profesional. Después de años en que te han estado diciendo que tienes que ser un empleado medio de una empresa media, que la sociedad te mantendrá por aguantarte, descubres que las reglas han cambiado. La única manera de triunfar es destacar, que se hable de ti. Pero cuando se trata de una persona, ¿de qué hablamos? Las personas no son productos con características, beneficios y campañas de marketing viral, son individuos. Si vamos a hablar de ellos, hablaremos de lo que hacen, no de quién son.

No te conviertes en imprescindible por el mero hecho de ser distinto, pero la única manera de ser imprescindible es ser distinto. Y el motivo es que, si eres igual, también lo es un montón de gente más.

La única manera de obtener lo que vales es destacar, ejercer un trabajo emocional, ser considerado imprescindible y producir interacciones que resulten muy importantes para las organizaciones y las personas.

Pensar en tu opción

¿Puedes hacerte imprescindible?

Sí, puedes.

Es una cuestión importante y merece una respuesta meditada.

Lo primero que hay que saber es que otras personas lo han hecho antes que tú. Otras personas han sobrevivido al sistema de formación corporativa, han superado su primer empleo, han soportado a una suegra que les decía lo que tenían que hacer... y encima han hecho el desafiante trabajo que supone convertirse en imprescindible.

Es básico saberlo, porque eso significa que no es imposible.

Lo segundo, más importante incluso que lo primero, es que la gente que han dado este paso no son mejores que tú. En absoluto.

En todos los casos, los ejes de nuestro entorno no han nacido con un talento mágico. No, son gente que ha decidido voluntariamente que es importante hacer un nuevo tipo de trabajo y se han formado para hacerlo.

Está claro que ser alto te ayuda a destacar en baloncesto, pero ¿cuántos de nosotros tenemos alguna posibilidad de jugar en la NBA? Para el resto de los mortales, no se trata de los talentos naturales, sino de lo que hacemos.

Enseñar a destacar

¿De dónde salen los artistas, escritores, creadores de productos, inventores, científicos, ingenieros y chefs excepcionales?

Explicadme esto: si hago una lista de grandes artistas (por ejemplo, Alice Waters, Herschell Gordon Lewis, Spike Lee, Eliyahu Goldratt, Muddy Waters, Cory Doctorow, Richard Feynman y Shepard Fairey), no hay ni uno de estos nombres que sea producto de una escuela diseñada para crearlos.

Una experiencia académica excepcional no te impedirá destacar, pero normalmente no basta para garantizarte que lo hagas. En este sentido, hay en juego algo más.

Las escuelas fabulosas pueden funcionar; las malas, desde luego, juegan en contra. ¿Por qué se esfuerza tanto la sociedad por eliminar a los que han nacido con un don natural para ser artistas? Cuando intentamos machacar a alguien para que sea sumiso y obediente, estamos aplastando al artista que lleva dentro.

Dejadme ser meridianamente claro: los profesores excepcionales son fantásticos. Cambian vidas. Los necesitamos. El problema es que la mayoría de las escuelas no quiere a profesores excepcionales. Están organizadas para erradicarlos, aburrirlos, burocratizarlos y convertirlos en la media.

¿Por qué te esfuerzas tanto en enterrar tus instintos congénitos? No he conocido nunca a nadie que no tuviera arte dentro, aunque a veces está oculto. Los mercados lo están pidiendo a gritos. Necesitamos que des un paso al frente y destagues. Sé humano, contribuye, interactúa. Corre el riesgo de que alguien se moleste por tu iniciativa, innovación y conocimiento... resulta que, probablemente, los deleitarás.

Los consumidores afirman que lo único que quieren son productos baratos, pero, cuando tenemos alternativa, la mayoría de nosotros, casi siempre, buscamos arte. Buscamos experiencias y productos que ofrecen más valor, más conexión y más experiencia, y que nos cambian a mejor. Puedes aprender a hacerlo si quieres.

Si quieres...

Si quieres un trabajo en el que esté bien seguir las normas, no te sorprendas si acabas en un trabajo en el que seguir las es lo único que consigues hacer.

Si quieres un trabajo en el que la gente que trabaja para ti haga exactamente lo que se les dice, no te sorprendas si tu jefe espera exactamente lo mismo de ti.

Si quieres un trabajo que no requiera que seas creativo porque la estructura de costes de la empresa es tan agresiva que los clientes, simplemente, se materializan, no te sorprendas si la estructura de bajos costes te cuesta el empleo.

Si quieres un trabajo en el que acabes haciendo algo más que seguir las instrucciones, no te sorprendas si te piden que hagas cosas que nunca te enseñaron en la universidad.

Si quieres un trabajo donde enfrentarte a riesgos intelectuales todo el día, no te sorprendas si tus aportaciones te valen un ascenso.

¿Limitado o ilimitado?

Puedes ver el mercado como algo limitado, un juego de resultado cero, un lugar en el que, para que alguien gane, alguien tiene que perder. O también puedes verlo como ilimitado, un lugar en el que el talento crea crecimiento y el mercado aumenta de tamaño.

Pongamos como ejemplo a Kim Berry, que está al frente de Programmers Guild (el sindicato de programadores), una organización sin afán de lucro que presiona al Congreso estadounidense para que limite o prohíba los visados H-1B a los programadores con talento extranjeros. Afirma que, por cada persona procedente de la India o China que obtiene un empleo como programador en Estados Unidos, alguien nacido en este país pierde el trabajo. Es una situación de ganador/perdedor, bajo su punto de vista, y no de ganador/ganador.

Si se tiene este punto de vista, resulta muy difícil mostrarse generoso. En un juego de resultado cero, los generosos son los tontos, de los que los otros se aprovechan.

En cambio, si crees que los grandes talentos aportan más innovación y mayor productividad, lo que, a su vez, contribuye a una mayor demanda, la generosidad es la mejor estrategia. Si a cada uno de los programadores fantásticos se le dieran las mejores herramientas, el mejor marketing y la mejor tecnología, imagina la cantidad de trabajo

adicional que sería capaz de crear para los miembros del Programmers Guild. Si ampliamos el pastel atrayendo a los mejores programadores de todo el mundo, resultará inevitable que se tengan que crear también muchísimos trabajos para el talento local.

Me parece que tu actitud está completamente vinculada a tu visión del mundo. Si crees que todos los programadores están más o menos en la media, entonces el pastel es limitado. Si crees que tu trabajo es hacer tu trabajo (seguir el mapa) e irte a casa el resultado del juego es cero.

El eje ve el mundo de una manera muy distinta. Una visión, una productividad y una generosidad excepcionales hacen que los mercados se amplíen y se vuelvan más eficientes. Esta situación atrae más oportunidades y, finalmente, compensa a todos los implicados. Cuanto más aportas, más te devuelve el mercado.

La abundancia es posible, pero sólo si podemos imaginarla y luego abrazarla.

¿Te seguirán queriendo?

Esta es una pregunta de mayor envergadura y difícil de responder. Es totalmente posible que una vez hayas decidido hacerte imprescindible, dejen de quererte. No por parte de los mismos que ahora te quieren, quizás, y no por los mismos motivos.

Pero (y sé que es un «pero» importante) o bien acabarán volviéndote a querer o, de entrada, nunca te quisieron, ¿no?

Circunstancias especiales

Es fácil aducir que eso de la genialidad está hecho sólo para otros, no para ti. Estos otros tienen dones, o genética, o formación, o historial o contactos. Es fácil autoengañarse y creer que el genio funciona en otros, pero para ti no lo hará.

Claro. Pero resulta que Jeff Bezos y Steve Jobs fueron criados por padres adoptivos, y que Nelson Mandela cambió el mundo desde su celda de la cárcel. Y resulta que Jill Sobule luchó tanto como cualquier otro cantautor acústico, pero ella no tiró la toalla. Y Cathy Hughes abandonó la Universidad de Nebraska en Omaha y acabó siendo la primera mujer negra que dirigió una empresa pública en Estados Unidos. No tengo espacio para incluir a toda la gente menos conocida que tuvo los mismos recursos que tú, pero que estuvo dispuesta a aceptar la etiqueta de genio y elegir.

¿No puedes hacerlo?

Con cuatro años, eras un artista.

A los siete, un poeta.

A los doce, si disponías de una mesa y una jarra de limonada, te convertías en empresario.

Claro que puedes hacer algo importante. Supongo que me pregunto si quieres hacerlo.

Puede que haya una voz en tu interior dispuesta a anunciarte que te es imposible hacer lo que yo describo. No tienes lo que hay que tener; no eres lo bastante listo, ni tienes la formación suficiente, ni (¡vaya!) tienes el talento necesario para llevarlo a cabo.

Me gustaría pedirte una simple aclaración: ¿no puedes o no quieres?

Aceptaré lo segundo. Es muy posible que no quieras. Es posible que comprometerte a ello te dé demasiado miedo o te suponga demasiado esfuerzo. Es posible que te parezca demasiado arriesgado ponerte al mando y convertirte en alguien imprescindible. Un compromiso así eleva el listón y, para algunos, incluso puede parecer demasiado alto.

Tal vez no quieras porque te parece algo económicamente irresponsable. Creo que eso sería un error de juicio por tu parte, porque convertirse en jefe es, de hecho, la opción económicamente más responsable que puedes elegir. Pero es tu decisión, y si decides que no quieres hacerlo, me parece bien.

Pero, ¿no puedes?

Eso no me lo creo.

El nuevo sueño americano

¿Recuerdas el viejo sueño americano?

Su mensaje tocó la fibra sensible a millones de personas (tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo). He aquí en qué consiste:

- Mantén la cabeza agachada.
- Sigue las instrucciones.
- Sé puntual.
- Trabaja duro.
- Sé pelota.

... y se te recompensará por ello. Como hemos visto, el sueño ha terminado.

Pero el nuevo sueño americano, el que los mercados de todo el mundo están abrazando lo más rápido que pueden, es este:

- Destaca.
- Sé generoso.
- Crea arte.
- Toma decisiones según tu conciencia.
- Conecta personas con ideas.

... y no nos quedará más remedio que recompensarte.

¿Qué te haría ser increíblemente bueno en tu trabajo?

Si tu organización te quisiera sustituir por alguien que hiciera tu trabajo mucho mejor que tú, ¿qué buscaría? Creo que es improbable que buscara a alguien dispuesto a trabajar más horas, o a alguien con más experiencia en el sector, o a alguien que sacara una

puntuación superior en un cuestionario estandarizado.

No, la ventaja competitiva que el mercado exige es alguien más humano, conectado y maduro. Alguien que emane pasión y energía, capaz de ver las cosas como son y de negociar múltiples prioridades al tiempo que toma decisiones útiles sin angustiarse. Alguien flexible ante los cambios, resistente ante la confusión.

Todos estos atributos son opciones, no talentos, y todos ellos están a tu alcance.

«No es mi trabajo»

Estas palabras pueden cargarse a toda una organización.

A medida que el mundo avanza cada vez más rápido y los compromisos se vuelven más fluidos, la categoría «no es mi trabajo» se hace cada vez más grande.

Un viernes, Amazon tuvo un problema técnico con su catálogo. Debido a un error no intencionado, miles de libros de contenido homosexual quedaron fuera del mismo. Durante todo el fin de semana, decenas de miles de personas comentaron en sus *blogs* y en Tweeter la «censura» ejercida por parte de Amazon. La empresa no respondió hasta última hora del domingo. Pero, en Internet, treinta y seis horas son como un mes. ¿Por qué se tardó tanto tiempo? Probablemente porque controlar Internet y responder con autoridad por parte de Amazon no era el trabajo de nadie.

Los servicios del Museo de Historia Natural de Nueva York no tienen papeleras suficientes, de modo que la única existente está siempre desbordada. Vaciar la papeleras tan a menudo como se pueda es responsabilidad del conserje, pero ¿de quién es la responsabilidad de instalar una segunda papeleras?

En una fábrica, desempeñar un trabajo que no es el propio resulta peligroso. Ahora, si eres un eje, hacer un trabajo que nadie está haciendo resulta esencial.

Más obediencia

¿Quizá sería tu empresa más rentable si, por parte, tus empleados fueran más obedientes?

O ten en cuenta una segunda opción: ¿la empresa sería mejor si tus empleados fueran más artísticos, más motivados, conectados, atentos, apasionados y genuinos?

Desde luego, no se pueden tener las dos cosas.

¿Mejoraría tu carrera profesional si pudieras pensar en la manera de seguir mejor las instrucciones de tu jefe? ¿O tal vez las cosas te irían mejor si fueras más artístico, motivado, atento y genuino?

Estas son las opciones. Tus dos opciones.

Memorándum secreto para empleados

Cuando se te brinda la oportunidad, debes elegir ser imprescindible.

Al fin y al cabo, si eres el eje, la empresa *debe* tratarte mejor. Pagarte lo que te mereces. No serás el primero al que la empresa pondrá de patitas en la calle cuando vayan mal dadas; de hecho, serás el último.

No sólo tienes seguridad, sino que tienes confianza. La confianza de estar aportando una diferencia a tu organización y de estar haciendo un trabajo importante.

Si puedes ser humano en el trabajo (no como una máquina), descubrirás una pasión por el trabajo que no sabías que tenías. Cuando el trabajo se vuelve personal, tus clientes y colegas se sienten más conectados y felices. Y eso crea todavía más valor.

Cuando no seas una pieza de la maquinaria, un elemento fácilmente sustituible, te pagarán lo que vales. Que es más.

Memorándum secreto para empresarios

Quieres que tus empleados sean imprescindibles.

¿De veras? Al fin y al cabo, si son ejes, tendrás que tratarlos mejor. Pagarles lo que se merecen. No podrás despedirlos rápidamente por cualquier cosa, sabiendo lo fáciles que resultan de reemplazar por cualquiera de los que hacen cola en la puerta. El eje representa una amenaza para la ejecución ordenada de tu agenda, porque el eje es necesario. ¡El eje tiene poder!

Nadie es insustituible, desde luego, porque con el tiempo se puede formar a alguien para que se ponga en la piel de tu empleado eje. Pero, ahora mismo, saber que tienes que depender de alguien te da un poco de miedo. No sólo es alguien con poder, sino que te puede dejar colgado. Eso no es lo que te enseñaron en la escuela de negocios.

A continuación, está lo que ganas (de hecho, son dos cosas).

Primero, entender que tu competencia ha estado levantando una maquinaria sin rostro exactamente igual a la tuya. Y cuando los clientes han de elegir entre opciones sin cara, eligen la más barata, rápida y directa. Si quieres orientar a los clientes hacia ti, la tentación es descender a lo más bajo de la escala de precios, aunque no es que deje mucho espacio para el beneficio. Pero no puedes ser más Amazon que Amazon, ¿no?

En un mundo que compite sin cesar por el precio más bajo, si haces lo mismo, pierdes. La única posibilidad de ganar es competir por arriba.

Cuando tu organización se hace más humana, más destacable, más rápida al ponerse en pie y más dispuesta a conectar directamente con los clientes, se hace imprescindible. Exactamente lo mismo que convirtió a tu empleado en un eje, te convierte a TI en un eje. Una organización de gente imprescindible que desempeña un trabajo importante es destacable, rentable e imprescindible por ella misma.

Segundo, la gente que trabaja para ti, esos a los que liberaste para que fueran artistas, alcanzarán niveles que ni siquiera puedes imaginar. Cuando la gente se da cuenta de que ya no es una pieza del engranaje, un elemento fácilmente sustituible, acepta el reto y crece. Producen más de lo que les pagas por hacer, porque les estás pagando con algo que vale más que el dinero. Hacen más de lo que les pagan por hacer, por decisión propia, porque valoran la calidad por ella misma y porque quieren hacer un buen trabajo. Necesitan hacer un buen trabajo. Cualquier cosa por debajo parecería intelectualmente deshonesto y una pérdida de tiempo. A cambio les estás dando libertad, responsabilidad y respeto, que no tienen precio.

Como resultado de estos regalos inestimables, hay que esperar que los ejes de tu organización no abusen de su poder. De hecho, trabajarán más, permanecerán más tiempo y producirán más de lo que les pagas por hacer. Porque todos somos personas, y la gente ansía la conexión y el respeto.

No es el momento de herramientas tontas

La arquitectura de nuestros sistemas está estructurada de manera que la gente de arriba sabe más. El objetivo es contratar a tanta gente barata y con talento como sea posible, darles un reglamento y hacer que sigan las instrucciones al pie de la letra.

Entra en un MacDonald's. Pide un Big Mac. A continuación, pide un batido de chocolate.

Bébetela mitad del batido.

Cómete la mitad del Big Mac.

Pon la otra mitad del Big Mac dentro del batido y vuelve al mostrador.

Di: «No puedo beberme el batido. Hay un Big Mac dentro».

La persona del mostrador te devolverá el dinero. ¿Por qué? Porque resulta más fácil darle un reglamento que contratar a gente con criterio. La regla es: «Ante la duda, devuelve el dinero».

Multiplica esto por millones de empleos en millones de organizaciones y verás lo que obtienes: sistemas por todas partes, manuales, reglamentos, y muy poca gente de arriba trabajando para soñar otros nuevos.

Cuando llegaron las máquinas, repetimos el proceso: enseña al robot a pintar con el aerosol y a que se atenga siempre a las normas específicas. Etcétera.

Y entonces sucedió algo fascinante. Kevin Kelly escribió sobre el tema hace diez años. ¡Resulta que GM se ahorra 1,5 millones de dólares al año dejando que el robot piense por sí mismo! Cuanto más permite GM que el enjambre de máquinas bobas tomen decisiones, pujando las unas contra las otras, en red, e interactúen, mejor funcionan.

El mundo va demasiado rápido como para tener un control centralizado. Estos sistemas no pueden ser operados por un supervisor situado en la parte alta del organigrama.

Los trenes bala de Japón funcionan con rapidez y puntualidad sin un sistema de conmutadores centralizado. Resulta que dejar la toma de decisiones a la parte baja del organigrama es más rápido y eficiente.

De modo que ahora, habiendo aprendido de las máquinas, las organizaciones están aplicando la misma lógica a la gente. Dejar que la gente de la organización aplique su mejor criterio acaba siendo más rápido y barato,... pero sólo si se contrata a la gente adecuada y se la recompensa por tener una actitud adecuada. Que es la actitud del eje.

La mentira del jefe

«Lo que quiero es a alguien que haga única y exactamente lo que yo le digo.»

«Lo que quiero es a alguien que me resulte barato.»

«Lo que quiero es a alguien puntual y que no me dé problemas.»

De manera que, si esto es lo que el jefe realmente quiere, ¿por qué las estrellas de la empresa no siguen estas tres normas? ¿Por qué la gente que obtiene ascensos y privilegios y cuentas de gastos, y luego tiene ofertas para marcharse a otras empresas, y sale en los periódicos y tiene servicio,... por qué estos tipos no son los que siguen estos deseos del jefe?

Lo que el jefe quiere realmente es un artista, alguien capaz de cambiarlo todo, alguien que convierta los sueños en realidad. Lo que el jefe realmente desea es a alguien que pueda ver la realidad de hoy y describir un mañana mejor. Lo que el jefe quiere realmente es un eje.

Y si no puede tenerlo, se conformará con un parásito de bajo precio.

El adoctrinamiento: cómo hemos llegado hasta aquí

La obediencia mediocre

Nos han enseñado a ser piezas reemplazables de una maquinaria gigante.

Nos han enseñado a consumir como atajo hacia la felicidad.

Nos han enseñado a que no nos importen ni nuestro trabajo ni nuestros clientes.

Y nos han enseñado a adaptarnos.

Nada de esto te ayuda a obtener lo que mereces.

Nos han vendido un modelo que nos enseñaba a abrazar el sistema, a gastar para obtener placer y a distanciarnos del trabajo. Nos han enseñado que eso funciona, pero no funciona. Ya no. Y esta desconexión nos impide triunfar, paraliza el crecimiento de nuestra sociedad y nos convierte en seres muy estresados.

Parece natural vivir de la manera en que muchos de nosotros vivimos, pero, de hecho, es bastante reciente y totalmente pensado por el hombre. Existimos dentro de un marco de producción corporativa, un marco tan total que cualquiera que esté fuera del mismo aparece como una rareza. Pero, desde hace unos pocos años, cada vez está más claro que las personas que rechazan lo peor del sistema actual tienen, de hecho, *más* posibilidades de triunfar.

El biólogo evolucionista Stephen Jay Gould escribió: «La violencia, el sexismo y la maldad general son biológicos, puesto que representan un subconjunto de una gama posible de comportamientos. Pero la tranquilidad, la igualdad y la bondad son igual de biológicos... y puede que veamos crecer su influencia si somos capaces de crear estructuras sociales que las permiten florecer».

A su reflexión, yo añadiría que la obediencia mediocre es desde luego algo de lo que somos capaces, pero que si tomamos la iniciativa y le añadimos un poco de valentía, el liderazgo artístico es algo tan o más posible y productivo. Nos han enseñado a creer que la obediencia mediocre es un hecho genético incorporado a la mayoría de la población, pero resulta interesante advertir que este rasgo no aparece hasta *después* de varios años de escolarización.

Descripción de la fábrica

«Fábrica» es un término cargado de connotaciones. Nos presenta imágenes de cadenas de montaje de automóviles o de naves llenas de trabajadores explotados. Yo hablo de algo mucho más amplio.

Las oficinas de la aseguradora Prudential Insurance de Newark son una fábrica, y también lo es la oficina del Departamento de Vehículos a Motor que tienes cerca de tu casa. Cada franquicia del MacDonal'd's está organizada deliberadamente como una fábrica, y también lo está el centro de distribución de Goodwill que procesa las prendas que se enviarán al extranjero con el fin de obtener dinero para beneficencia.

Defino la fábrica como una organización que lo tiene todo previsto, un lugar al que la gente acude a hacer lo que se le dice a cambio de una paga. Las fábricas han sido la columna vertebral de nuestra economía durante más de un siglo, y sin ellas no tendríamos la prosperidad de la que hoy gozamos.

Eso no significa que quieras trabajar en una.

Tienes aquello en lo que te concentras

Hoy en día, nuestros líderes se preocupan de cosas como el calentamiento global, la seguridad, la limitación de recursos y el mantenimiento de nuestras infraestructuras. Los hijos del *baby boom* se preocupan por su jubilación y de encontrar unos servicios médicos que puedan permitirse pagar.

Hace cien años, los líderes se preocupaban por cosas que hoy en día nos parecen muy antiguas:

- Cómo encontrar la suficiente mano de obra para las fábricas.
- Cómo evitar la sobreproducción.

La mano de obra

Las fábricas convierten los recursos naturales en productos vendibles. Convierten el hierro en acero y el maíz en cereales Kellogg's. Un excedente de recursos reduce costes e incrementa la productividad.

Si los seres humanos son un recurso natural para las fábricas, entonces tu objetivo como dueño de una fábrica es obtener obreros buenos y baratos. Así, los capitanes de la industria y del gobierno reorganizaron nuestra sociedad alrededor de este objetivo.

¿Suenan a teoría de la conspiración? ¿De dónde te crees que vienen las escuelas de ingeniería y las facultades de enfermería? ¿Por qué otros motivos teníamos que invertir tanto tiempo y dinero en la creación de un sistema nacional de escuelas y presionar tanto para tener un sistema de mando y control parecido a una fábrica de gestionar y producir estudiantes?

Sí, necesitamos datos, rigor y sistemas. Sí, necesitamos a gente que aprenda ciertas habilidades. Pero eso no basta. Esto es sólo el primer paso preliminar.

El lanzamiento de una educación universal (pública y gratuita) fue un cambio profundo en la manera de funcionar de la sociedad, y al mismo tiempo un intento deliberado de transformar nuestra cultura. Así entrenamos a millones de obreros de fábrica.

Evitar la sobreproducción

Una importante preocupación entre los capitalistas, en el paso del siglo XIX al XX, era que, a medida que las fábricas fueran cada vez mejores haciendo productos, no habría la gente suficiente para comprar lo que se producía. El problema no era la producción, el problema era el consumo. Un hogar medio gastaba una pequeña porción de lo que nosotros gastamos en todo nuestro presupuesto.

En la década de 1890, un adolescente medio sólo tenía unas cuantas prendas de ropa, no consumía prácticamente ningún medio de comunicación, ni tampoco invertía nada en cosmética. Sólo los muy ricos tenían habitaciones llenas de pertenencias que raramente utilizaban.

Una de las maravillosas consecuencias de la educación universal fue el efecto de red que sostiene los bienes de consumo. Una vez que una persona de tu clase o de tu localidad tenía coche, otros creían necesitarlo. Cuando alguien hacía obras para ampliar su casa o se compraba un nuevo par de zapatos, otros querían imitarlo.

En el espacio de dos generaciones creamos la cultura del consumo. No existía, luego apareció. Estar a la altura de los Johnson no es una predisposición genética, sino una necesidad inventada, y bastante reciente, por cierto.

El cartel que hay delante de la escuela pública local podría decir:

Colegio Público Maplemere

Formamos a los obreros de las fábricas del mañana. Nuestros graduados son muy buenos siguiendo instrucciones, y les enseñamos el poder del consumismo como vía para obtener la aprobación social.

Es casi imposible imaginar un colegio con un cartel que dijera: «Enseñamos a las personas a tomar la iniciativa y a convertirse en artistas destacables, a poner en cuestión el sistema y a interactuar con la transparencia. Y nuestros graduados entienden que el consumismo no es la respuesta a los problemas sociales».

Y, sin embargo, puede que eso sea exactamente lo que necesitamos.

De superhéroe a tipo mediocre (y viceversa)

Los niños son capaces de cualquier cosa (excepto de volar, aunque todos lo desearían).

Muy pocos de nosotros nacemos con la intención de ser como la media, o seres típicos.

Pero entonces, en algún punto de nuestra trayectoria, el adoctrinamiento aparece con fuerza y empezamos a buscar un lugar en el que ocultarnos. Intentamos buscar un lugar donde nadie llegue a descubrir lo realmente mediocres que somos.

Queremos un trabajo estable, algo que atenúe los sobresaltos, una sinecura que nos proteja.

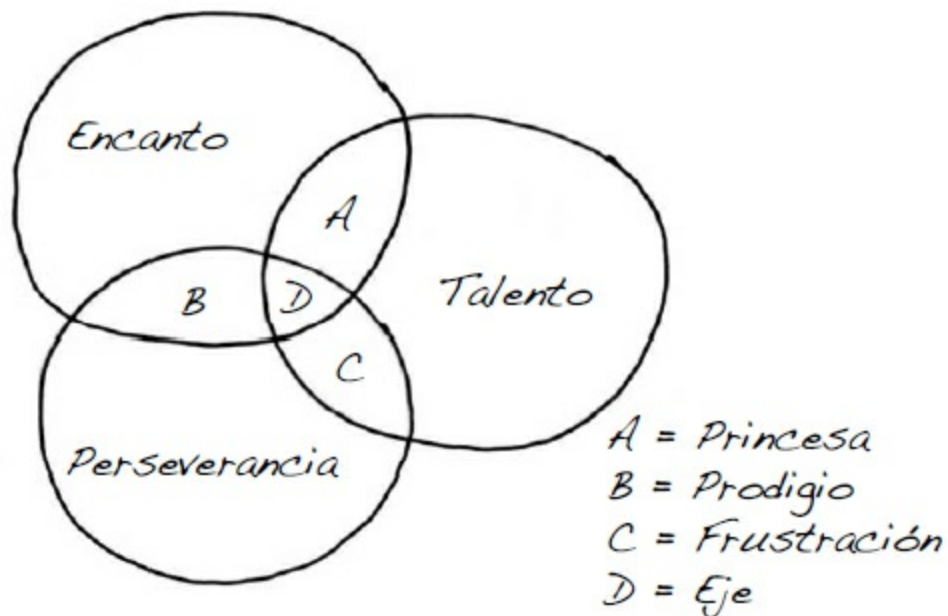
Si eres inseguro, tu respuesta evidente a mi llamada a convertirte en un eje será: «No soy lo bastante bueno en ningún campo como para convertirme en imprescindible». La típica respuesta adoctrinada es que el trabajo excepcional, el arte excepcional y los

resultados excepcionales son terreno de *otros*. Crees que tu trabajo es hacer las tareas que hay que hacer, de manera anónima.

Por supuesto, eso no es cierto, pero es lo que te han enseñado que te creas.

He tenido la gran suerte de conocer o trabajar con miles de ejes destacables. A mí me parece que en lo único que se diferencian de un mediocre seguidor de las normas es que ellos nunca se creyeron esta línea de pensamiento castradora. Lo único.

Tal vez se toparon con un gran profesor que hizo que se les encendiera la bombilla. Tal vez sus padres o un amigo los empujaron a no conformarse. Sea como fuere, la diferencia entre las piezas y los ejes está en buena parte en la actitud, no en el aprendizaje.



El diminuto margen de maniobra

Observé al autor y director de orquesta Roger Nieremberg mientras él impartía una lección usando una orquesta sinfónica como ejemplo. Primero le pidió al grupo que tocara la obra de la manera mejor sincronizada posible. Luego les pidió que volvieran a tocarla, pero con el matiz de que cada persona debía hacerlo a su propio límite personal, llevando la música a la manera que cada uno de ellos quisiera en lugar de adaptarse a la manera del grupo.

Para los oídos no especializados que había en la sala, las dos versiones resultaban difíciles de diferenciar. Eso es porque enseñamos a la gente a mantenerse dentro de un margen muy estrecho. No queremos que los mínimos sean demasiado bajos, de modo que también limitamos los máximos. Los componentes de esa orquesta no podían ni siquiera visualizarse a sí mismos actuando fuera de los límites que se les habían establecido. La creatividad no consiste en llevar una camisa rosa a la oficina cuando los colores habituales son el blanco y el azul. Eso es mera actitud de escaparate.

Lo vemos en organizaciones de todo tipo: le pedimos a alguien que haga algo descabellado u original y lo que hace es cambiar algún pequeño elemento de la superficie, en vez de hallar la raíz de una solución creativa. No es casualidad. Es lo que les hemos enseñado a hacer. La oportunidad reside en cambiar el juego, cambiar la interacción o incluso cambiar la pregunta.

Miedo en el colegio

Los estudios nos demuestran que las cosas que se han aprendido en circunstancias en las que había miedo tienden a quedar para siempre. Recordamos lo que hemos aprendido en el campo de batalla, o cuando nos quemamos un dedo con una cafetera caliente. Recordamos lo que aprendemos en aquellas situaciones en las que un acto realizado evita una amenaza.

Los colegios lo saben. Necesitan atajos para procesar con éxito a millones de alumnos cada año, y han descubierto que el miedo es un estupendo atajo para enseñar docilidad. Las aulas se convierten en territorio del miedo, en campos de batalla basados en los exámenes, cuando fácilmente se podrían organizar para animar al pensamiento herético del que tanta necesidad tenemos.

De modo que no debe sorprendernos que la gente haya aprendido a adaptarse, hacer los exámenes estandarizados, agachar la cabeza, obedecer instrucciones. Décadas de escuela nos lo han metido en la cabeza: miedo, miedo y más miedo. Miedo de suspender. Miedo de no encontrar trabajo al salir de la universidad. Miedo de no adaptarnos.

Los maestros bienintencionados no quieren hacerlo, pero a menudo el sistema no les deja alternativa. La labor de crear un cambio positivo en una clase es desalentadora, y sin el apoyo y el tiempo necesarios, es un arduo camino.

Enseñar a la gente a producir trabajo innovador, a hacer aportaciones que no están en el mapa y, también, arte, lleva mucho tiempo y resulta impredecible. Machacar, practicar e infundir miedo, en cambio, son herramientas potentes para enseñar datos, cifras y sumisión. Claro que necesitamos las escuelas y a los maestros; el caso es que necesitamos una escuela que esté organizada para enseñar a la gente a creer, y a unos maestros que estén recompensados para hacer su *mejor* trabajo, no el más predecible.

¿Funciona la escuela?

Si te insisto, te hago practicar, te pongo notas y te recompenso por años de estudiar matemáticas con fracciones, ¿cuál es la probabilidad de que aprendas las fracciones? El colegio hace un gran trabajo enseñando a los alumnos a hacer lo que nos proponemos enseñarles. Eso funciona. El problema es que lo que estamos enseñando es erróneo.

He aquí lo que les enseñamos a los niños a hacer (con distintos niveles de éxito):

- Adaptarse.
- Seguir instrucciones.

- Usar lápices.
- Tomar buenos apuntes.
- Asistir a clase cada día.
- Memorizar para los exámenes y entregar los trabajos a tiempo.
- Tener buena caligrafía.
- Puntuación.
- Comprar lo que compran los otros niños.
- No preguntar.
- No desafiar a la autoridad.
- Hacer lo mínimo necesario con el fin de guardarse tiempo para trabajar en otras asignaturas.
- Entrar en la universidad.
- Tener un buen CV.
- No suspender.
- No decir nada que pueda avergonzarles.
- Ser aceptablemente buenos en deportes, o tal vez muy buenos en alguno de ellos.
- Participar en muchas actividades extraescolares.
- Ser generalistas.
- Intentar que los otros no hablen de ellos.
- Una vez aprendido un tema, pasar a otro.

Y ahora, las preguntas clave:

- ¿Cuáles de esos atributos resultan clave para ser imprescindible?
- ¿Estamos formando el tipo de personas que la sociedad precisa?

El problema no radica en los grandes profesores. Los grandes profesores se esfuerzan por crear ejes. El problema está en el sistema que castiga a los artistas y premia a los burócratas.

He aquí lo que dijo el presidente estadounidense Woodrow Wilson sobre la educación pública: «Queremos que una clase de personas reciba una educación liberal, y que otra clase de personas, una clase mucho más numerosa, por necesidad, en todas las sociedades, renuncie a los privilegios de una educación liberal y se adapte a desempeñar tareas manuales difíciles y específicas».

Andrew Carnegie, después de contener a los brutales hombres de Pinkerton, con vagones cargados de esquirols y hasta la Guardia Nacional para frenar las huelgas violentamente, decidió que la respuesta al malestar de los obreros era una cantidad limitada de educación. «Sólo daros cuenta, allá donde veamos los primeros brotes diminutos de vida nacional, de cómo esa verdadera panacea para todos los males del cuerpo político avanza con entusiasmo: educación, educación y educación.»

El modelo es sencillo: el capitalismo necesita a obreros obedientes, obreros que sean productivos y estén dispuestos a trabajar por menos del valor que crea su productividad. La diferencia entre lo que se les paga y lo que recibe el capitalista es el beneficio.

La mejor manera de aumentar el beneficio es aumentar tanto la productividad como la sumisión de los obreros de la fábrica. Y como observó Carnegie, la mejor manera de hacerlo es construir un enorme complejo educativo-industrial pensado para enseñar a los trabajadores justo lo suficiente para lograr que cooperen.

No es casualidad que el colegio se parezca al trabajo, no es tampoco casual que allí haya supervisores, normas, exámenes y controles de calidad. Si lo haces bien, te dan otro trabajo (el curso superior), y si sigues haciéndolo bien, te dan un trabajo de verdad. Si lo haces mal, no te adaptas o eres rebelde,... te echan del sistema.

«Soy bueno en el colegio»

Esta es una afirmación totalmente distinta de «Fui bueno en el colegio y, por tanto, trabajaré muy bien para usted». Lo esencial que mide el colegio es si eres o no bueno en el colegio.

Ser bueno en el colegio es una buena habilidad si pretendes pasarte toda la vida allí. Para el resto de nosotros, ser bueno en el colegio es como ser bueno jugando al *frisbee*. Está bien, pero no es relevante a menos que como profesional tengas que hacer deberes, buscar en los libros de texto respuestas que tus supervisores ya sepan, seguir instrucciones y, luego, en situaciones de mucha presión, regurgitar estos datos sin mucho procesamiento por tu parte. O, en este último caso, si tu trabajo consiste en lanzar un plástico redondo de 165 g de peso tan lejos como puedas.

Estas aportaciones del colegio son a menudo superfluas. Por otro lado, las mejores escuelas son grandes seleccionadoras de gente con buena actitud y talento. Entrar y salir de ellas es un testamento de quién eras antes de entrar. Mucha gente que ha triunfado lo hizo a pesar de sus buenas escuelas, no gracias a ellas.

Lo que deberían enseñar en el colegio

Sólo *dos cosas*:

1. A resolver problemas interesantes.
2. A liderar.

A resolver problemas interesantes

La palabra clave es «interesantes». Responder a preguntas como «¿Cuándo ocurrió la guerra de 1812?» es una habilidad inútil en un mundo en que siempre tenemos la Wikipedia a mano. Resulta mucho más útil saber responder a ese tipo de preguntas en el que Google no te sirve de nada. Preguntas como «¿Qué debo hacer a continuación?».

El colegio espera que nuestros mejores alumnos se gradúen formados en trigonometría. Así, serán contratados por gente para que calculen la longitud de la hipotenusa de cierto triángulo rectángulo. Qué pérdida de tiempo. El único motivo para aprender trigonometría es que se trata de un problema momentáneamente interesante, un problema que vale la pena resolver. Pero luego debemos pasar a otra cosa, buscando sin cesar nuevos problemas, otros que sean todavía más interesantes que ese. La idea de hacerlo para memorizarlo, de machacar este método sin descanso, es una pérdida de tiempo absoluta.

A liderar

Liderar es una habilidad, no un don. No se nace con ella, es algo que se aprende. Y los colegios pueden enseñar liderazgo con la misma facilidad con la que enseñan a conformarse. Los colegios nos pueden enseñar a ser socialmente listos, a estar abiertos al contacto, a entender los elementos que constituyen una tribu. Aunque los colegios ofrecen una válvula de escape a los líderes natos, no enseñan a liderar. Y el liderazgo, hoy en día, es mucho más valioso que la docilidad.

En busca de grandes profesores

Los grandes profesores son un tesoro. Los malos, en cambio, provocan un daño que dura toda la vida.

Debemos reorganizar nuestras escuelas para liberar a los profesores extraordinarios de los exámenes, los informes y el trabajo excesivo, y expulsar a los realmente malos. Sé que suena a quimera, pero ¿por qué ha de serlo? Cuando las escuelas estaban organizadas para producir obreros, lo que necesitábamos exactamente eran profesores malos; hoy en día, los profesores malos son un peligro.

No les eches la culpa a los maestros, culpa al sistema corporativo que sigue formando a trabajadores obedientes que sacan buenas notas.

Convertirse en el eje

No puedes llegar muy lejos sin uno

Un eje es una pieza de ferretería sin pretensiones, algo que puedes adquirir por setenta centavos en la ferretería de la esquina. No es algo que tenga glamour, pero resulta esencial. Sujeta la rueda al vagón, el chisme a la cosa.

Toda organización próspera tiene al menos un eje; otras tienen docenas, incluso miles. El eje es el elemento esencial, la persona que mantiene unida a una parte de la operación. Sin el eje, la cosa se desmonta.

¿Hay alguien en una organización que resulte absolutamente insustituible? Es probable que no. Pero la gente más esencial resulta tan difícil de reemplazar, tan arriesgada de perder y tan valiosa que resulta insustituible. Hay corporaciones enteras construidas alrededor de un eje o, más probablemente, un ramillete de ejes, individuos esenciales a los que vale la pena retener.

1. Tu negocio necesita más ejes. Da miedo apoyarse en un empleado en particular, pero en una economía posindustrial, no hay más remedio.
2. Tú eres capaz de convertirte en un eje. Y si lo haces, descubrirás que el esfuerzo vale la pena.

Los ejemplos más fáciles de ejes son los directores ejecutivos y los empresarios, porque son ellos los que se llevan toda la atención. Steve Jobs en Apple, Jeff Bezos en Amazon, Ben Zander en la Filarmónica de Boston o Anne Jackson en flowerdust.net. Miramos a estos líderes y decimos: «Claro que son el eje. Esta organización no sería la misma sin ellos».

Pero ¿qué hay de ese tipo fantástico de la parada de verduras? Ya sabes, aquel por el que vale la pena desviarse del (siempre más barato y cómodo) supermercado. Si se marchara, la parada no sería la misma y dejarías de comprar en el mercado. El alquiler, el inventario, la inversión... no valen nada sin él. En lo que a ti, el cliente, respecta, es imprescindible.

¿Has adquirido alguna vez un coche, contratado servicios de consultoría o comprado una casa porque la persona que te ha atendido estableció una conexión importante contigo? Si es así, esta persona ha sido el eje de todo este proceso. Si hubiera sido reemplazada por un autómatas más barato y sumiso, habrías comprado en otra parte. Es imprescindible.

¿Y cómo te sientes cuando entras en un establecimiento Anthropologie*, o abres una tableta de chocolate Lake Champlain o mandas un paquete a través de la página web de FedEx? La experiencia podía haber sido meramente normal, una simple dosis más de algo aceptable. Pero no lo es. Es mágica. Está creada por alguien que la ha cuidado, que ha aportado su toque, que ha hecho más de lo que le pedían. Un eje.

Anthropologie tiene un comprador, Keith Johnson, que se pasa seis meses al año viajando por el mundo, visitando ferias y mercadillos, buscando objetos extraordinarios. Tal vez no para vender, sino para decorar una tienda. No es fácil contratar a un Keith Johnson, y eso es precisamente el motivo por el cual su trabajo resulta tan esencial para el éxito de la empresa.

Si tu organización dejara de ponerte trabas y te diera la oportunidad de subir al escenario, se crearía la oportunidad. Y eso es válido para cualquiera.

Crear movimiento hacia delante

Imagínate una organización con un empleado capaz de ver la verdad con exactitud, de entender la situación y de entender los resultados potenciales de varias decisiones. Y ahora imagina que esa persona es también capaz de hacer que algo ocurra.

¿Por qué caramba se te ocurriría siquiera plantearte la posibilidad de despedirla? Inconcebible.

Todas las organizaciones, todas las ONG y organizaciones sin afán de lucro, todas las entidades políticas, todas las corporaciones buscan desesperadamente a esta persona. Es nuestro líder, nuestro experto en marketing, nuestro eje. Crea movimiento de avance.

Hay jefes que pueden sentirse amenazados por alguien capaz de crear avance, pero los accionistas y propietarios y la junta directiva de cualquier organización anhelan desesperadamente el movimiento de avance. La distinción es sutil: calmar la ansiedad de tu jefe es un primer paso para conseguir que la organización acepte los cambios que vas a hacer.

No importa si siempre tienes razón, lo que importa es que siempre te estés moviendo.

Ejes y compensación

Tú podrías hacer el trabajo de Richard Branson.

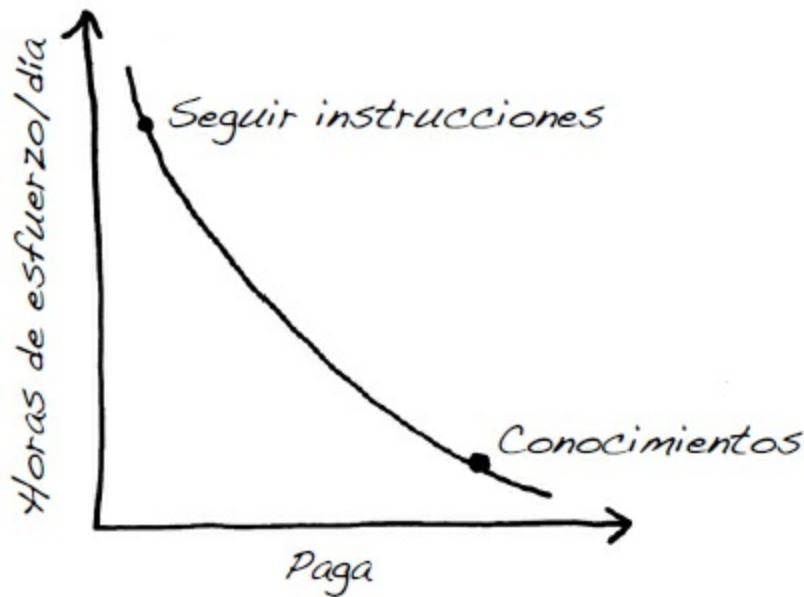
Casi siempre, al menos.

Pasé algún tiempo con sir Richard, y puedo decirte que, desde luego, tú podrías hacer buena parte de lo que él hace, y tal vez mejor que él. Excepto algo que hace unos cinco minutos al día. En esos cinco minutos, crea billones de dólares en valor cada x años, y ni tú ni yo tendríamos la más remota posibilidad de lograrlo. El verdadero trabajo de Branson consiste en buscar nuevas oportunidades, tomar decisiones que funcionan y entender la conexión entre su clientela, su marca y sus operaciones.

La ley de la compensación del eje: «Cuanto más valor creas en tu trabajo, menos minutos reales de trabajo pasas efectivamente creando este valor». En otras palabras, la mayor parte del tiempo no estás siendo brillante; la mayor parte del tiempo haces cosas que podría hacer la gente corriente.

Un autor, una mujer de negocios, un senador o un ingeniero informático brillantes son brillantes sólo en forma de pequeños arrebatos. El resto del tiempo desempeñan un trabajo que la mayoría de personas formadas podría hacer.

Puede que se precise mucho trabajo superficial, o de bajo nivel, o conocimientos generales para provocar esta brillantez, pero, desde fuera, parece como si el arte se creara en un momento, no a base de pequeños incrementos.



Eso resulta más difícil si tienes un trabajo en el que tu jefe no espera que crees demasiado valor. En estos puestos, lo que crea valor es el trabajo agotador, duro y persistente. Trasladar un montón de ladrillos de un lugar al otro es importante, pero no se espera que al hacerlo aportes ninguna dosis de genialidad. El jefe considera que es meramente un trámite.

Desde luego, hay que cambiar de sitio los ladrillos. Hay que entender que no serás tú quien tenga que cargarlos siempre que haya alguien más barato y más sustituible a quien puedas contratar para que lo haga. Y si no te queda más que hacerlo, tu oportunidad está en pensar bien cómo vas a hacer esta tarea tan mundana, porque casi cualquier tarea se puede humanizar o transformar.

Es difícil formar a la gente para que sean Mark Cuban, Richard Branson o Madeleine Albright. Es fácil, en cambio, formar a la gente para que cumplan con trámites, porque ahí el proceso es claro y hay manuales. Es trabajo. Probablemente nadie en particular quiera hacerlo, pero encontrar a gente que lo haga no es, en realidad, un problema.

Para inventar algo como Twitter, Digg, 1-800-GOT-JUNK o Flatiron Partners, en cambio, hace falta algo más. En 1996, Fred Wilson y Jerry Colonna fundaron una sociedad de capital riesgo en Nueva York. Flatiron era la mayor empresa de inversiones en Internet y la más importante de Nueva York y, durante cinco años, obtuvieron beneficios y crearon empresas como pocos fondos de inversión lo han hecho en la historia. Una vez hecho, parece obvio que aquel fue un momento especial en el tiempo, y que aprovecharlo fue astuto. Pero en aquel momento y en aquel lugar no parecía tan evidente, ni tampoco fue fácil, y desde luego no había ningún libro de instrucciones que explicara cómo hacerlo. Lo podía haber hecho cualquiera, pero no cualquiera lo hizo. Fueron ellos.

Hay que tener arte. Nuestra economía ahora premia a los artistas mucho más que ninguna otra historia lo ha hecho nunca.

La gente que te dice que no tiene buenas ideas se está vendiendo por poco. De hecho, no tiene ideas que sean valoradas porque no invierten en su arte.

La gente que te dice «ese cuadro lo puedo pintar yo» no sabe qué es lo importante. La técnica para hacer un cuadro, el conocimiento para enviar ese correo electrónico, la técnica para hacer una presentación en Power Point, eso es lo fácil. Lo que se valora es el arte y la perspicacia y la valentía en el hecho de crear valor.

Un enorme cambio en la compensación de la productividad

En un sistema rígido y mecanizado (¡la fábrica!) hay poca diferencia entre un trabajador bastante bueno y uno fantástico.

Un operario de prensa perforadora puede tener una producción que oscila entre veinte y veinticuatro unidades por hora. El rendimiento del mejor operario del mundo de la misma prensa perforadora puede ser superior en un 20%, aproximadamente, al de un operario relativamente bueno.

En cambio, el mundo libre de la creación y de la manipulación de ideas ofrece diferencias espectaculares entre los simplemente buenos y los realmente extraordinarios. Un diseñador sensacional como Jonathan Ive vale cien veces más que uno simplemente bueno. ¿Dónde añade valor Apple? Si todos los aparatos de MP3 ofrecen el mismo sonido, ¿por qué vale mucho más un iPod que uno de marca blanca? Es el diseño rompedor que Ive introdujo en Apple. De hecho, si se tienen en cuenta los precios de stock relativos y los beneficios de Apple y los de empresas que contratan a diseñadores estándar para que hagan un producto ordinario, realmente no hay punto de comparación.

Un vendedor fantástico puede rendir mil veces más que uno mediocre. Es el vendedor fantástico el que abre la empresa a toda una zona, o una cuenta en un sector nuevo, mientras que el vendedor corriente se limita a repasar la lista de clientes y a cumplir con su trabajo.

Esta es una noticia asombrosa: un programador senior muy bueno (que puede tener un sueldo de 200.000 dólares anuales) recibe más o menos el mismo sueldo que un programador excepcional, que aporta un rendimiento valorado en cinco millones de

dólares por el mismo precio. Esta diferencia basta para montar todo el beneficio de una empresa alrededor de ella. Hazlo con diez programadores y te haces rico.

Organizarse alrededor de la media, por tanto, resulta demasiado caro. De hecho, organizarse alrededor de la media significa que la organización decide cambiar la alta productividad de un rendimiento extraordinario por la facilidad y la seguridad de un interminable desfile de trabajadores medios.

El tedio, el dolor y la inseguridad de ser mediocre

De los empleados eje no sólo se benefician las empresas, sino que los trabajadores también se benefician de convertirse en ejes.

Encontrar la seguridad en la mediocridad es un proceso agotador. Sólo se puede trabajar un número determinado de horas, preocuparse hasta cierto punto. Con ser un mecanógrafo un poco mejor o un codificador un poco más rápido no basta. Siempre estás vigilando por encima del hombro, siempre tratando de ser un poco menos mediocre que el tipo de al lado. Eso agota.

Es imposible trabajar al mismo tiempo que se sufre. La inseguridad de tantos empleos merma día a día la confianza que necesitas para hacer un trabajo realmente extraordinario.

Además, si tu trabajo es excelente, te ganas el reconocimiento de saber que lo estás haciendo muy bien. Tus días se van alineando con tus sueños, y ya no tienes que hacer ver que eres mediocre. Eres libre de hacer tu aportación.

¿Todas las organizaciones necesitan ejes?

¿Quiero que los pilotos de líneas aéreas y los controladores aéreos establezcan nuevas políticas de vuelo?

¿Queremos que los empleados que cocinan las hamburguesas de MacDonald's exijan más sueldo porque sus talentos únicos los convierten en imprescindibles?

¿Han de ser todas las interacciones con Hacienda una libre improvisación?

Probablemente no.

Las organizaciones que son —o están— centralizadas, monopolísticas, estáticas, seguras, atentas a los costes y extendidas tienen que contratar a zánganos, y lo más baratos que puedan.

Los fabricantes de productos de consumo en sectores muy competitivos tienen que hacer lo mismo. Si fabricas neumáticos para Hyundai o filamentos de bombilla para Sylvania, la mayor parte de tus trabajadores han de ser, lo primero, baratos; lo segundo, de confianza; y lo tercero, estar presentes.

Contratar a una plantilla que puedas reducir, reemplazar y tratar con poco respeto.

No tengo nada en contra de esta estrategia empresarial, pero no espero que eso genere crecimiento ni fidelice a los clientes de manera significativa, en especial en épocas de cambios.

Lo más importante es que, si buscas trabajo, no veo por qué querrías trabajar en una empresa así. Que otro se quede con el empleo, tú te mereces algo mejor.

La profundidad de conocimiento por sí sola no basta

La Wikipedia y el conocimiento compartido que nos aporta Internet hacen que el conocimiento de campo por sí solo valga hoy significativamente menos que antes. Hoy en día, si lo único que puedes ofrecer son muchos conocimientos de los que aparecen en los libros de consulta, eres un perdedor, porque Internet sabe mucho más que tú.

La profundidad de conocimiento combinada con un buen criterio vale mucho. La profundidad de conocimiento combinada con técnicas de diagnóstico o con una perspicacia bien matizada también vale mucho. En cambio, con el conocimiento por sí solo, me resulta más barato y rápido consultar a un experto por Internet. Si necesito redactar una carta de marketing directo impecable, me resulta mucho más barato y rápido contratar puntualmente a un experto estupendo para que lo haga que no tener en plantilla a alguien que escriba la única carta que necesito al mes, ¿no es cierto?

La profundidad de conocimiento raramente basta, por ella misma, para convertir a alguien en eje.

He aquí tres situaciones en las cuales una organización recompensará y acogerá a alguien que tenga una extraordinaria profundidad de conocimiento:

1. Cuando el conocimiento es necesario de inmediato y traer a una fuente externa es demasiado arriesgado o llevaría demasiado tiempo.
2. Cuando el conocimiento se precisa de manera constante y el coste de traer a una fuente externa es demasiado alto.
3. Cuando la profundidad de conocimiento también está relacionada con la toma de decisiones, y la credibilidad interna y el conocimiento de la organización van asociados con la posibilidad de dar con la respuesta correcta.

Es fácil que una fuente externa sea vista, de acuerdo con las palabras del artista Julian Schnabel, como «un turista». Un turista puede tener un dominio de la técnica significativo, pero si no conoce el territorio —tu territorio—, su dominio de la técnica no valdrá la pena.

En cambio, como hemos visto en las trayectorias divergentes de Rick Wagoner, el *insider* con conocimiento del terreno que llevó a General Motors a la bancarrota, y Alan Mulally, el *outsider* con sólo una visión clara, dotes de liderazgo y una buena actitud que salvó a Ford, la profundidad de conocimiento sí basta por sí sola para meterte en un buen lío.

Pocos años antes de la crisis de Detroit, Bill Ford sabía que su empresa corría peligro, de modo que salió al mercado a contratar a un nuevo director ejecutivo.

¿Su mayor preocupación? «Ford es una empresa en la que esperan que el de arriba les diga lo que tienen que hacer.»

Tal vez el mayor cambio que introdujo Alan Mulally cuando llegó desde Boeing fue cambiar esta actitud. En vez de contratar a alguien con profundos conocimientos del terreno, Bill Ford fichó a alguien que sabía enseñar a la gente a vivir sin un mapa.

Rick Wagoner perdió su trabajo en GM porque le decía a todo el mundo lo que tenía que hacer (y se equivocaba). En cambio, es mucho mejor construir un equipo que adivine lo que tiene que hacer.

El mejor motivo para ser un experto en tu campo

Ser experto te da la suficiente perspicacia para reinventar lo que todos los demás consideran que es la verdad.

Desde luego, es posible desafiar las convenciones de tu campo al azar y tener la suerte de encontrar un gran avance. Pero, en cambio, es mucho más probable que diseñes una página web fantástica, dirijas una película muy exitosa o encabezes el desarrollo de un producto puntero si entiendes el statu quo mejor que nadie.

La suerte del novato está espectacularmente sobrevalorada.

El trabajo emocional y la confección de mapas

«Trabajo emocional» fue el término acuñado por primera vez hace cuarenta años por la socióloga Arlie Hochschild en su libro *The Managed Heart*. Lo describía como «la gestión de los sentimientos para crear una composición facial y corporal observable públicamente». En otras palabras, es un trabajo que haces con tus emociones, no con tu cuerpo.

El trabajo emocional es la parte difícil de hacer arte, producir generosidad y exponer creatividad. Trabajar sin mapa implica ambos puntos de vista y estar dispuesto a hacer algo por lo que tienes delante.

El trabajo emocional es lo que te pagan por hacer, y uno de los tipos de trabajo emocional más difíciles es mirar al abismo de las opciones y elegir un camino.

Tu puesto de trabajo es una plataforma

Te pagan por ir a trabajar y hacer algo de valor, pero tu puesto es también una plataforma para la generosidad, para la expresión, para el arte.

Toda interacción que ejerces con un compañero de trabajo o con un cliente es una ocasión para practicar el arte de la interacción. Cualquier producto que haces representa una oportunidad para diseñar algo que no había sido diseñado nunca, para crear una interacción distinta a todas las demás.

Durante mucho tiempo, poca gente era despedida por negarse a entender este último párrafo. Ahora, en cambio, eso no es una opción. Es el único motivo por el que hoy te pagan por ir a trabajar.

Grados de libertad

Esto es importante.

Una de las cosas fáciles de viajar en tren es que no tienes muchas alternativas. La vía va a donde va. Cierto que a veces hay cruces y más de una ruta, pero, en general, hay sólo dos opciones: subir o no subir.

Conducir es un poco más complicado. En un coche, puedes elegir literalmente entre millones de destinos.

Las organizaciones son mucho más complejas. Básicamente, plantean un número infinito de posibilidades, grados interminables de libertad. Tu marketing puede ser gratuito o caro, *online* o tradicional, divertido o triste. Puede ser sincero, emotivo, aburrido o soso. De hecho, toda campaña de marketing que se ha hecho en la historia ha sido, al menos, un poco distinta de las demás.

Frente a esta infinitud de alternativas, resulta natural ponerse anteojeras como los caballos, pedir un mapa, rogar que te den instrucciones o, en caso de fallar todo esto, hacer lo mismo que hiciste la última vez, aunque ni siquiera funcionara.

Los ejes son capaces de abrazar una ausencia de estructura y encontrar un nuevo trayecto, un trayecto que funcione.

Marissa Mayer

¿Qué es capaz de hacer ella que tú no eres capaz?

Marissa ha creado valor equivalente a miles de millones de dólares en el tiempo que lleva en Google. Sin embargo, ella no es el cerebro del departamento de programación, ni tampoco es responsable de finanzas, ni de relaciones públicas.

Marissa es un eje. Aplica criterio artístico combinado con trabajo emocional. Hace que las interfaces funcionen (la interfaz del usuario y la interfaz entre los ingenieros y el resto del mundo) y dirige a la gente que hace el trabajo.

Google funciona porque la forma en que su página acepta tu consulta y te responde contiene una disciplina y una claridad de visión que la gente prefiere incluso aunque los resultados de sus búsquedas no sean mejores que los que ofrece Yahoo o Microsoft. La tan adorada interfaz de usuario de Google es ahora, de hecho, más valiosa que su propia tecnología de búsqueda. Marissa lideró el camino obligando a que la página de inicio de Google fuera tan sobria como es. Cuenta las palabras de esta página y lucha porque sean las mínimas posibles.

Google también funciona porque la interfaz entre los ingenieros y lo que el público quiere y necesita está muy cerca. Alguien en Google ha sabido cómo ayudar a la empresa a resolver nuestros problemas (problemas que ni siquiera sabíamos que teníamos). Marissa suele estar en la posición de ser esta interfaz.

No le asignaron ninguna de estas tareas. Simplemente, las hizo.

Si pudieras apuntar las tareas de Marissa en un manual, no la necesitarías, pero, al minuto de hacerlo, ya no sería exacto. Esta es la clave. Ella resuelve problemas que la gente no ha predicho, ve cosas que la gente no ha visto, y conecta a gente que necesita estar en contacto.

Ponte un suspenso

El trabajo de sobresaliente es banal.

Entrega una redacción con una gramática perfecta pero sin corazón ni alma, y seguro que el típico maestro estereotipado te pondrá un sobresaliente. Y es porque el profesor fue formado para valorar tu habilidad de adaptarte. Se preocupará por si deletreas correctamente «ubicuidad» y si has usado bien la palabra. Si tu historieta le ha hecho llorar o no, le resultará irrelevante, Y es así como la escuela se encarga de ir borrando (en vez de estimular) la perspicacia y la creatividad.

Mis héroes Roz y Ben Zander escribieron un libro increíble llamado *The Art of Possibility*. Uno de los capítulos más potentes del libro describe cómo Ben cambia la vida de sus alumnos de música hiperestresados retándolos a todos a «ponerse un sobresaliente». Su idea es que, avanzando de antemano que se va a hacer un trabajo magnífico —aceptando tu esfuerzo y visualizando un resultado—, se es mucho más productivo que si se lucha por superar la media.

Yo quiero llegar más lejos.

Yo te pido que te pongas un suspenso (a menos que tengas la suerte de estar en la clase de Ben). Asume antes de empezar que vas a crear algo que al profesor, al jefe o al crítico negativo de turno no le gustará en absoluto. Por supuesto, tienen que mostrar su desaprobación por todos estos malos motivos. No puedes abandonar la técnica por la sencilla razón de que no eres lo bastante bueno para desplegarla correctamente o porque no estás dispuesto a hacer el esfuerzo. Pero, si el motivo por el que vas a suspender es que tu actitud desafía la estructura y las expectativas del statu quo, entonces ¡SÍ! ¡Ponte un suspenso!

Un suspenso bien merecido.

¿A quién intentas complacer?

Si miras hacia nuestros críticos, burócratas, conserjes, oficinistas encargados de rellenar formularios y jefes previsibles cuando buscas reacciones, ¿debes sorprenderte si acabas actuando sólo para complacerlos?

Estos personajes tienen la actitud de que hay una línea infinita de piezas idénticas a ti, y que es mejor que te adaptes, agaches la cabeza y hagas lo que te piden, o simplemente acudirán a la siguiente persona de la fila.

Sin embargo, sin tu consentimiento, ellos no pueden agarrarse al statu quo, no pueden hacerte desgraciado, no pueden mantener su bota en el cuello del poder. Tú decides. Puedes pasar tu rato en el escenario tratando de impresionar al pesado de atrás, o puedes dedicar este rato al público que ha venido a verte actuar.

El mediador

Tu restaurante tiene cuatro camareros, y la crisis te exige que despidas a uno.

Tres de ellos trabajan mucho. El cuarto es bueno, pero, además, es un maestro resolviendo conflictos. Es capaz de tranquilizar a un cliente molesto, de aclararse con el sistema informático cuando se tuerce y de aplacar al jefe de sala cuando ha tomado una copa de más.

¿Qué puesto de trabajo crees que está más asegurado?

Mediar y resolver conflictos no forma nunca parte de la descripción de un trabajo, porque si pudieras describir los pasos necesarios para solucionar problemas, de entrada, ya no habría problemas, ¿no? Resolver conflictos es un arte, y un regalo del conciliador a la persona que tiene el problema. El mediador entra en acción cuando todos los demás han tirado la toalla, se pone al mando y entrega su energía a la causa.

La ley de Krulak: ejes, los quieras o no

Jeff Sexton señala que, hace diez años, el general Charles Krulak teorizó que en una época de cámaras siempre encendidas, teléfonos móviles y redes sociales, los militares subalternos tendrían mucha más importancia y peso sobre el terreno que nunca. Escribió: «En muchos casos, el marine individual será el símbolo más llamativo de la política exterior estadounidense y tendrá el potencial para influir no sólo en la situación táctica inmediata, sino también en los niveles operativos y estratégicos».

La ley de Krulak es sencilla: «Cuanto más te acercas al frente, más poder tienes sobre la marca».

Una pieza mal pagada y errante en la maquinaria puede estropear la marca entera o, como mínimo, destrozar la lealtad de toda la vida de un cliente. Los dos muchachos de Domino's Pizza que causaron sensación en YouTube desplegando su asquerosa crueldad con las pizzas (y con los clientes) hicieron más daño a la marca Domino's que cualquier vicepresidente de la compañía podría haber llegado a hacerlo jamás.

Si crees que la solución son más normas y menos humanidad, me temo que los resultados te decepcionarán. Las organizaciones capaces de aportar más humanidad y flexibilidad a sus interacciones con otros seres humanos saldrán adelante con fuerza.

Cuándo empezó a importarnos

Por supuesto, durante décadas las empresas han mecanizado su producción, de modo que la oportunidad de hacer carrera siguiendo instrucciones y cargando objetos pesados se reducido cada vez más. Por supuesto, antes no te importaba tanto, pero el número de trabajos buenos para los trabajadores manuales ha menguado con los años. Hemos ido eliminando paulatinamente a los operarios de maquinaria, a los pintores de aerosol y a los encargados de otras tareas similares con el fin de recortar costes.

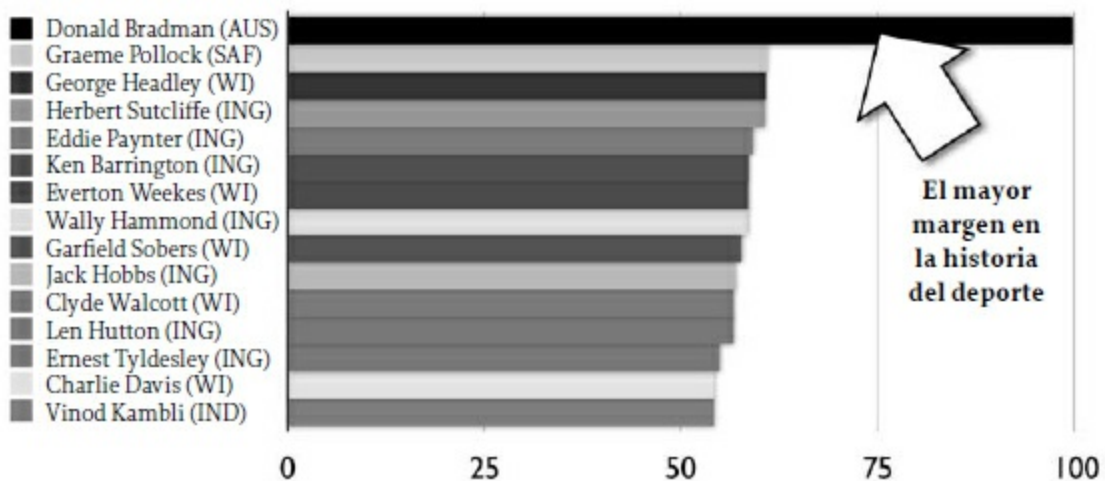
La clave del asunto está en «nosotros». Los puestos que se han eliminado correspondían a una clase de gente que resultaba fácil de ignorar. Racionalizamos, porque no nos afectaba. Eliminar trabajos manuales resultaba eficiente, nos hacía competitivos, significaba progreso.

Ahora, gracias a la revolución de la información y a la ley del Turco Mecánico, los puestos que están desapareciendo nos pertenecen a nosotros, no a esta otra gente. De pronto, nos preocupamos mucho por los trabajos que han desaparecido, probablemente para siempre. Eso nos inquieta porque los puestos de gente que seguía las mismas normas que nosotros están ahora en peligro.

Una liga propia

Donald Bradman era un jugador de críquet australiano. También fue el mejor atleta de todos los tiempos. Según datos estadísticos, era comparativamente el mejor en su disciplina. Era mucho mejor en críquet que Michael Jordan en baloncesto o Jack Nicklaus en golf.

Es muy difícil ser tan bueno como Donald Bradman. De hecho, es imposible. He aquí un cuadro del palmarés bateador de Bradman comparado con los líderes de críquet de todos los tiempos:



Todos los demás están agrupados bastante cerca del sesenta. Bradman era una liga por sí mismo, los demás ni se le acercaban.

El reto de convertirse en un eje basándote exclusivamente en tus habilidades para ejercer un oficio, desempeñar una labor o jugar a un deporte es que el mercado puede encontrar a otra gente con la misma habilidad con una facilidad pasmosa. Hay mucha gente que toca la flauta tan bien como tú, que limpia la casa igual de bien, que programa en Python igual de bien. Si lo único que ofreces es saber hacer la labor y no estás en tu propia liga haciéndola, no eres imprescindible.

Las estadísticas son un asunto peligroso, porque las estadísticas dejan meridianamente claro que tú eres sólo un poco mejor que el tipo de al lado. O tal vez, ni siquiera eres mejor.

Cuando te metes en el camino de vencer a la competencia basándote en algo que puede medirse fácilmente, estás convencido de que a base de práctica y determinación puedes superar lo que hicieron Len Hutton o Jack Hobbs en críquet. No superarlos por

poco, sino a la manera de Don Bradman.

Y no es así.

Por otro lado...

Ser tan encantador como Julia Roberts, tan directo como Marlon Brando o tan provocativo como Danny Boyle... eso es mucho más fácil que jugar a críquet mejor que nadie en la historia.

El trabajo emocional está al alcance de todos, pero raramente se explota como ventaja competitiva. Invertimos todo nuestro tiempo y energía tratando de perfeccionar nuestra manera de trabajar, pero no nos concentramos en las habilidades e interacciones que nos permitirían destacar y hacernos imprescindibles dentro de nuestra organización.

El trabajo emocional estaba considerado originariamente como algo malo, un desgaste en la psique de las azafatas estudiado por Hochschild para su libro. El error de su análisis era no considerar la alternativa: la alternativa es trabajar en la mina de carbón, la alternativa es trabajar en la cadena de montaje. Se le llama trabajo porque es difícil, y el trabajo emocional es el trabajo para el que la mayoría de nosotros estamos más preparados. Puede resultar agotador, pero es valioso.

(El Informe Colbert)

¿Por qué hay tantos objetos de lujo hechos a mano que proceden de Francia?

No es una nueva casualidad. Es obra de un hombre, Jean-Baptiste Colbert. Sirvió bajo el régimen de Luis XIV en el siglo XVII y trazó un plan para contrarrestar el éxito imperialista de los países que rodeaban Francia. Inglaterra, España, Portugal y otros países estaban colonizando el mundo, y Francia se quedaba rezagada.

De este modo, Colbert organizó, reguló y promovió la industria del objeto de lujo. Comprendió lo que los consumidores ricos de todo el mundo querían, y ayudó a las empresas francesas a ofrecerlo. Que otros países encontraran las materias primas; los franceses les darían forma y marca y se las volverían a vender en forma de valiosos objetos.

Un elemento crítico de este enfoque era el trabajo de imprescindibles artesanos. Louis Vuitton hacía sus baúles a mano en un pequeño taller situado detrás de su casa a las afueras de París. Hermès asignaba a un artesano para que trabajara en una silla de montar todo el tiempo que fuera necesario. Los famosos bodegueros de Champagne confiaban en profesionales formados —hombres que habían dedicado sus vidas al vino— para que crearan una bebida capaz de viajar por todo el mundo.

Al mismo tiempo que Francia abrazaba el lujo artesano, Gran Bretaña se abocaba a las fábricas anónimas. Telares capaces de convertir el algodón en paño con un mínimo de trabajo humano, o fábricas de cerámica en las que se podían confeccionar vajillas baratas.

«Made in France» llegó a significar algo (y sigue siendo así hoy, más de trescientos años después) debido a la parte «made». Mecanizar y abaratar el proceso habría facilitado que otros copiaran sus productos. Basarlo en la parte humana lo hizo más complicado, pero hizo que el trabajo hecho en Francia fuera escaso, y la escasez crea valor.

Atrevido, imprudente, irresponsable

Las organizaciones buscan a gente atrevida, pero hacen malabarismos para deshacerse de los imprudentes. ¿Qué diferencia hay?

Ser atrevido no significa que no se tenga miedo. Lo que significa en la práctica es «que no tiene miedo de las cosas que no hay que temer». Ser atrevido significa poder hacer una presentación delante de un cliente sin perder antes una noche de sueño. Significa estar dispuesto a correr riesgos intelectuales y a forjar caminos nuevos. El miedo es una amenaza imaginaria, de modo que evitar el miedo te permite conseguir nuevos logros.

Imprudente, en cambio, significa correr a sitios a los que sólo iría un loco. La imprudencia conlleva serios problemas, normalmente a cargo del jefe. La imprudencia es lo que nos ha llevado a la crisis hipotecaria y de liquidez. La imprudencia hace tiempo que ya no se lleva.

¿Irresponsable? El irresponsable es el peor de todos. Ineficaz, indiferente y vago.

¿Qué hacemos con el miedo?

Cuando los hombres construían las vías del ferrocarril o cuando Mary Decker batía récords en la milla o en los diez mil metros, estaba claro que la clave del éxito radicaba en enfrentarse a la fatiga. Cuando te cansabas, no tenías que retirarte: si te retirabas, perdías (el trabajo o la carrera). Nadie preguntaba sinceramente «¿dónde colocamos el cansancio?», pero era una buena pregunta. ¿Adónde iba? La fatiga estaba ahí, pero había gente que comprendía que dejarla de lado era el único y más importante factor del éxito.

Si buscas convertirte en imprescindible, vale la pena que te hagas una pregunta: «¿Qué hacemos con el miedo?». Lo que diferencia a un eje de una persona corriente es la respuesta a esta pregunta. La mayoría de nosotros sentimos el miedo y reaccionamos ante él. Dejamos de hacer lo que nos da miedo. Entonces, el miedo desaparece.

El eje siente el miedo, lo reconoce y luego sigue adelante. No puedo decirte cómo se hace; creo que la respuesta de cada uno es distinta. Lo que sí puedo decirte es que, en la economía actual, hacerlo es un prerrequisito para el éxito.

El problema de lo (casi) perfecto

Las asíntotas son bastante aburridas. Una asíntota es una línea que se acerca a la perfección, pero que nunca llega a tocarla.

Si fabricas objetos y uno de cada diez es defectuoso, mejorar la calidad representa mucho valor, tanto para ti como para tus clientes.

Pero si los defectuosos son uno de cada cien, un aumento de la calidad será bienvenido, pero no ineludible.

Cuando consigues rebajar los defectuosos a uno entre mil, está bastante bien, aunque tampoco es perfecto.

Llevar la tasa de defectuosos a uno entre diez mil es suficientemente bueno para la mayoría de campos, excepto, tal vez, el de la conciliación.

Un aumento en calidad de uno entre cien mil es increíblemente difícil de lograr, y conseguirlo te supondrá un pequeño aumento de sueldo.

Un aumento de uno entre un millón, en cambio, se acerca tanto a la perfección que es improbable que ni siquiera llegues a producir un millón de unidades, de modo que es imperceptible para cualquiera.

El esquema de la asíntota es el siguiente:



A medida que te acercas a la perfección, cada vez resulta más difícil mejorar y el mercado valora las mejoras un poco menos. Aumentar tu porcentaje de tiros libres del 98 al 99% te puede valer una posición mejor en el historial, pero no te hará ganar ningún partido más y el último 1% tarda tanto en lograrse como el 98% previo.

El 10% de las solicitudes para estudiar en Harvard son de gente que obtuvo un resultado perfecto en sus exámenes de acceso (SAT). Aproximadamente el mismo número pertenecía a alumnos que eran los primeros de su clase. Por supuesto, es imposible estar mejor clasificado que el primero, como es también imposible obtener un 820, y, sin embargo, más de mil de cada grupo son rechazados cada año por Harvard. La perfección, al parecer, no basta.

La interacción personal no tiene asíntotas. Las soluciones innovadoras a los problemas nuevos no envejecen. Busca logros en los que no haya límite.

Causar sensación

Dos horas después de iniciada la función musical *Guys and Dolls*, el tiempo se detiene.

Nathan Detroit sale con su gabardina amarilla, llama a Nicely Johnson, y luego Johnson y el coro empiezan a cantar a todo pulmón: «*Sit down, sit down, sit down, sit down, ¡sit down you're rocking the boat!*».

La adrenalina fluye, el público se vuelve loco.

En ese momento, el arte triunfa por encima de todo. La obra se ha ido desplegando y, de pronto, las canciones, las luces, el baile... suben de revoluciones. El público se despierta, se incorpora y ovaciona a los artistas.

Imagina cómo un piloto que camina por el pasillo puede cambiar toda la tarde para un niño inquieto durante un vuelo. O la manera en cómo un médico que se toma justo un minuto más puede cambiar la relación con su paciente, simplemente haciendo una pausa y demostrando su implicación.

Lo contrario de ser una pieza más es ser capaz de interrumpir la función, de causar sensación a voluntad. ¿Qué te costaría a ti causar sensación?

La búsqueda de la perfección

¿Cuántos de tus compañeros de trabajo se pasan el día detrás de la perfección? O, para ser más precisos, se pasan el día tratando de cometer errores. Son dos cosas muy distintas. No tener defectos es lo que la gente suele buscar. Por si acaso. Ser intachables.

Desde primero de primaria nos enseñaron a evitar los errores. El objetivo de cualquier examen, al fin y al cabo, es el 10. Sin errores. Si no cometes ningún error te llevas el sobresaliente, ¿no?

Cuando lees el CV de alguien, puedes descubrir veinte años de logros extraordinarios y una errata. ¿Cuál mencionarás primero?

Contratamos a los perfectos, gestionamos para obtener perfección, medimos para lograr perfección y recompensamos la perfección.

Si es así, ¿por qué nos extraña que la gente pase su precioso tiempo laboral autodirigido y concentrado tratando de alcanzar la perfección?

El problema es sencillo: el arte no carece nunca de defectos. Las cosas que resultan excepcionales no son nunca «por si acaso», porque eso las convertiría en normales, en algo de lo que no vale la pena hablar.

Los cantos desiguales y la perfección

Bob Dylan sabe algo del hecho de ser imprescindible, siendo artista y viviendo siempre al límite:

«Daltrey, Townsend, McCartney, los Beach Boys, Elton, Billy Joel. Han grabado discos perfectos, de modo que tienen que interpretarlos a la perfección... exactamente como la gente los recuerda. Mis discos no han sido nunca perfectos, de modo que no tiene sentido tratar de replicarlos. De todos modos, no soy un artista mayoritario. [...] Creo que la mayoría de mis influencias se podrían considerar excéntricas. Los medios de comunicación no tenían un alcance abrumador, de modo que me sentía más atraído por los artistas itinerantes que pasaban por ahí. Los artistas del espectáculo secundario, como los cantantes de bluegrass, el vaquero negro con pantalones de cuero que hacía trucos con el lazo. Miss Europa, Quasimodo, la Mujer

Barbuda, el medio-hombre y medio-mujer, el deforme y el jorobado, Atlas el Enano, los comedores de fuego, los maestros y los predicadores, los cantantes de blues. Lo recuerdo todo como si fuera ayer. Me hice amigo de algunos de estos personajes. De ellos aprendí lo que es la dignidad. Y la libertad. Los derechos civiles, los derechos humanos. Cómo seguir siendo tú mismo. La mayoría de los demás se subían a las atracciones como el látigo y la montaña rusa. Para mí, eso era la peor pesadilla. Aquel atolondramiento. La artificialidad...».

El entrevistador, entonces, le recordó a Dylan: «Pero usted ha vendido más de cien millones de discos».

La respuesta de Dylan toca el alma de lo que significa ser un artista: «Sí, lo sé. Para mí también es un misterio».

Evitar la rueda del «sin defectos» no resulta fácil de vender a alguien que ha sido formado en la visión universal de la perfección desde primero de primaria (que somos la mayoría). Pero los artistas, en cambio, abrazan el misterio de nuestro genio. Ellos entienden que no hay mapa, que no hay un plan paso a paso, que no hay manera de evitar que te acusen de vez en cuando.

Si no fuera un misterio, sería fácil. Si fuera fácil, no valdría demasiado.

El problema de jugar a los bolos

Los bolos son un deporte asintótico. Lo mejor que puedes conseguir es la perfección: 300 puntos. Y basta. Hay un techo.

Es como el enfoque Six Sigma de la calidad. Six Sigma hace referencia a la búsqueda constante de la calidad, que finalmente lleva a 3,4 defectos por millón de unidades. El problema es que una vez te metes en este camino, ya no hay lugar para la mejora sorprendente ni para una innovación destacada. O haces diez plenos o no los haces.

Las organizaciones que consiguen éxitos espectaculares lo hacen siempre en mercados en los que no existen las asíntotas, o donde se pueden vencer. Si pudieras saber cómo obtener 320 puntos en los bolos, resultaría sorprendente. Hasta que ello ocurra, si quieres ser un eje, opta por un deporte distinto.

El inconveniente de «lo bueno»

Hoy en día, ser bastante bueno es muy fácil. Diseñar una página web bastante buena, por ejemplo, es significativamente más barato, rápido y fácil que hacer un buen escaparate de una tienda veinte años atrás. Lo mismo se puede aplicar a redactar un correo electrónico bastante bueno, que pueda compararse con el mensaje de una gran empresa, o a enviar un paquete a la otra punta del país.

El disco que puedes grabar en tu sótano o los platos que puedes preparar con ingredientes del mercado local: todo bastante bueno. Puedes comprarte un buen reproductor de CD por veintinueve dólares y contratar un abogado estupendo buscándolo en Internet y haciendo una llamada.

A los empleados se los anima a entregar productos, servicios y aportaciones que sean buenos. Buenos, en el sentido de dentro de los límites marcados por el jefe. Presentarse cuando empieza el turno y marcharse cuando acaba es bueno. Cumplir por sí acaso es bueno. Responder a una llamada dentro del tiempo esperado es bueno.

El problema de responder a las expectativas es que no resulta destacable. No cambiará al receptor de tu trabajo y resulta fácil de emular (lo cual te convierte en fácilmente sustituible). Como resultado del tsunami de «lo bastante bueno» (y la persistencia de «lo realmente malo»), el mercado para los realmente destacables está mejor que nunca. Es lo que busco si contrato a alguien por más de lo que el mercado soportará: alguien excepcional.

Pues sí, bueno es malo, si malo significa «no algo beneficioso a lo que hay que aspirar». Y perfecto es malo, porque no puedes superar lo perfecto. La solución está en buscar algo que no sea ni bueno ni perfecto. Quieres algo destacable, no lineal, capaz de cambiar el juego y artístico.

El trabajo es una oportunidad para hacer arte. El arte bueno es inútil y banal. Nadie cruza la calle para comprar arte bueno, ni sigue fielmente a un artista simplemente bueno.

Si no puedes ser destacable, tal vez debas plantearte no hacer nada hasta que puedas. Si tu organización dejara de hacer el catálogo mensual porque no tenías nada notable que incluir en él, ¿qué pasaría al mes siguiente? ¿Mejoraría la calidad y la satisfacción de los clientes de tu línea de producto?

Elevar el listón es más fácil de lo que parece, y vale la pena hacerlo. Si tu jefe no lo eleva, debes hacerlo tú.

Trabaja a cambio de obtener la bendición

David lleva seis años trabajando en la tienda del centro de Dean & DeLuca. Esta pequeña cadena de cafés de gama alta de Nueva York tiene una rotación muy elevada, de modo que seis años es un logro bastante excepcional.

Conocí a David mientras tomaba un café con un amigo. Lo primero que advertí fue que se acercó a una cola de turistas y les dijo animadamente: «¡Hola, chicos! Arriba tenemos otro baño. No es necesario que hagan cola». Con una sonrisa, se apartó y se puso a limpiar mesas con brío y a ordenar cosas que a mí no me parecían especialmente fuera de lugar. Si esto era un trabajo de baja categoría, a David nadie se lo había dicho.

Durante la hora que estuve allí, lo vi dar la bienvenida a la gente, ayudar sin que se lo pidieran, ofrecerse a vigilar una mesa e ir a buscar algo para un cliente. ¡Eso en un café!

Le pregunté por su actitud. Sonrió, se detuvo un momento y me dijo: «Trabajo para que me bendigan».

Casi todo el mundo habría visto este trabajo como un rollo, un callejón sin salida, una manera embrutecedora de invertir seis años. David lo veía como una oportunidad de regalarse a los demás. Tenía una labor emocional que aportar, y su compensación era la aprobación que recibía de los clientes, sus clientes. Su arte consistía en su compromiso

con cada persona, en su oportunidad para cambiarle la actitud o alegrarle el día. No todo el mundo es capaz de hacerlo, y muchos que lo son eligen no hacerlo. David se negaba a esperar instrucciones. Él dirigía su arte.

El susurrador del trabajo

Monty Roberts es un hombre que susurra a los caballos. Escucha a los caballos de carreras y luego los libera para que se conviertan en caballos, para que hagan lo que les sale de manera natural, no lo que les obligaban a hacer.

Durante generaciones hemos empujado a los trabajadores a hacer algo que inherentemente resulta poco natural: hemos estado enseñando, engatusando y, sí, obligando a la gente a ocultar su empatía y su creatividad y a fingir que eran autómatas rápidos, máquinas diseñadas para satisfacer la voluntad de la empresa.

Eso no es necesario. No, todavía seré más contundente: es perjudicial. Es perjudicial tener que enseñar una cara nueva en el trabajo, el lugar en el que nos pasamos el día. Es dañino levantar organizaciones alrededor de un trabajo repetitivo y deshumanizado que no aporta ninguna conexión ni la menor felicidad.

A medida que nuestra economía ha madurado y se ha mecanizado, buscar y observar las normas ha acabado siendo poco rentable. Es poco rentable establecer una carrera profesional alrededor de la idea de hacer lo que dicta el manual.

Así, imagina que esta es tu llamada susurrada a la libertad. El mundo quiere, necesita que aportes tu yo genial a tu trabajo.

¿Necesitas un CV?

Este es un tema controvertido, pero ahí va: si eres alguien notable, asombroso o, simplemente, espectacular, probablemente ni siquiera deberías tener un CV.

Si tienes experiencia en hacer el trabajo que te convierte en eje, un CV oculta este hecho.

Un CV le da a la persona que va a contratarte todo lo que necesita para no hacerlo.

Una vez me envías el CV, puedo decir fácilmente: «Oh, pero si te falta esto o te falta aquello», y ¡pam!, estás eliminado.

Tener un CV hace que estés suplicando por entrar en esta gran maquinaria que busca palabras clave relevantes, y que supliques convertirte en una pieza de la maquinaria gigante. Más pasto para alimentar al dinosaurio corporativo. Eso puede estar bien para la gente corriente que busca un trabajo corriente, pero ¿es eso lo que tú mereces?

El mismo sistema que produjo exámenes estandarizados y el modelo de mando y control que nos ahoga inventó también el CV. El sistema, los industrialistas, la fábrica... nos quieren convertir en las piezas de su maquinaria: fácilmente reemplazables, sin esperanzas, piezas baratas.

Y si no tienes un CV, ¿qué es lo que tienes?

¿Y qué hay de esas tres extraordinarias cartas de recomendación de gente que el empresario conoce o respeta?

¿Y de ese proyecto sofisticado que el empresario pueda ver o tocar?

¿Y de la fama que te precede?

¿O de ese blog tan atractivo y profundo al que no tienen más remedio que quedarse enganchados?

Hay quien dice: «Bueno, todo esto está muy bien, pero yo no lo tengo».

Claro, eso es lo que quiero decir. Si no tienes nada de eso, ¿qué te lleva a pensar que eres notable, asombroso o, simplemente, espectacular? A mí me parece que no tienes nada más que un CV, has sufrido un lavado de cerebro para que te conformes.

Los trabajos fantásticos, los trabajos de primera, los trabajos que la gente mataría por tener... esos trabajos no se dan a la gente que envía CV por correo electrónico.

Búscate en Google

Si buscas «Jay Parkinson» en Google descubrirás a un médico que está cambiando el sistema sanitario estadounidense, prácticamente él solo.

Si buscas «Sasha Dichter», descubrirás a un visionario que está rehaciendo la filantropía para el mundo en vías de desarrollo.

Busca «Louis Monier» y descubrirás a un gurú de los buscadores al que te sentirías desesperado por contratar para tu próxima aventura empresarial.

Hay decenas de miles de ejes como estos, gente que tiene una obra hecha, no un simple CV. Y la obra es exactamente el aspecto que tiene el CV del eje. Dos de las tres personas que mencionamos arriba no son empresarios. Son empleados. Esto es un gran cambio respecto de hace tan sólo pocos años, cuando el trabajo que hacías dentro de una organización era casi totalmente anónimo. Internet dirige una luz sobre tus proyectos.

La única manera de demostrar (por oposición a «afirmar») que eres un eje imprescindible —alguien a quien vale la pena reclutar, pasar arriba de todo de la pila y contratar— es demostrar, no contar. Los proyectos son los nuevos CV.

Si el resultado de tu búsqueda en Google no es lo que quieres o necesitas que sea, cámbiala.

Cámbiala con tus acciones, conexiones y generosidad. Cámbiala aportando tanto que la gente hable de ti en Internet. Cámbiala creando un blog tan bien hecho sobre tu campo de conocimiento que otros hagan referencia a él.

La «larga cola»** sobre la que Chris Anderson escribió no resulta sólo aplicable a los CD y los libros. También es aplicable a la gente. Por supuesto, hay «figuras de éxito» como las estrellas del rock, los políticos o los directores ejecutivos, pero también hay sitio para todo aquel que quiera aportar una diferencia. No importa dónde vives de la larga cola, siempre y cuando la tribu de gente con la que conectes esté ansiosa de buscarte y ayudarte a triunfar.

Cómo conseguir un trabajo fantástico

Buena parte de esta discusión lleva a la siguiente pregunta: si eres un eje, imprescindible, vale la pena contratarte y eres capaz de aportar diferencia, ¿cómo consigues el trabajo adecuado en un mundo lleno de CV adocenados y de fábricas?

Si esta es la pregunta, no lo conseguirás. No tendrás muchas oportunidades de convencer al sistema estandarizado de Recursos Humanos de que haga una excepción. He aquí un plan mejor: encuentra una empresa que comprenda el valor de un eje. Una empresa que no utilice un sistema informático para repasar los CV, una empresa que contrate a personas, no a papeles.

Jason Zimdars es un eje. Es diseñador gráfico, vive en Oklahoma y tiene un virtuosismo en el diseño por el que cualquier empresa un poco avispada mataría. Jason tardó un año en conseguir un trabajo en 37signals, una empresa puntera de software de Chicago. ¿Cómo se encontraron el uno al otro?

La respuesta no está en su CV. Durante aquel año, Jason se estuvo escribiendo con gente de la empresa. No mandó un CV aburrido, hablaba con ellos de su trabajo y de sus necesidades. Lo contrataron para un proyecto como diseñador independiente. Llevó a cabo un trabajo excelente, de manera que le hicieron un encargo de prueba. En Internet puedes encontrar la página que diseñó: <http://jasonzimdars.com/svn/highrise.html>.

En este caso había dos cosas en juego: la primera, que 37signals es una empresa que sólo se dedica a contratar a ejes. Rechazaron el enfoque tradicional a la hora de contratar, y no tienen intención de satisfacer sus egos contratando a gente menos inteligente que ellos. La segunda, que Jason es realmente bueno en lo que hace y está dispuesto a destacar y ser reconocido por su trabajo. Tú no eres tu CV: eres tu trabajo.

Si el juego está pensado para que pierdas, no juegues. Juega a otra cosa.

Contratar en IDEO

El *blogger* Andrew Chen informa que la empresa de diseño IDEO está contratando a especialistas en marketing mediante una nueva técnica. Les piden a los candidatos que hagan una presentación de su CV en Power Point y luego lo presentan a cinco o seis personas de la empresa. El candidato tiene que defender el trabajo, responder a preguntas y moderar una discusión.

Una oportunidad más para destacar, no para adaptarte. Una manera más de descubrir quién domina la técnica realmente (compromiso, relación de comunicación, intelecto, carisma, apertura) de prosperar en un entorno laboral moderno.

Decir «no»

El eje tiene dos maneras de usar el «no».

La primera, no usarlo nunca. Hay cierto tipo de miembro imprescindible del equipo que siempre tiene un sí por respuesta. Siempre se las arregla para encontrar la manera de que las cosas sean posibles, y lo consigue. Ya está. Sí.

Esta gente no tiene precio.

Sorprendentemente, hay un segundo tipo de eje. Esta persona dice «no» todo el tiempo. Dice «no» porque tiene metas, porque es una visionaria práctica, porque entiende las prioridades. Dice «no» porque tiene la fortaleza de decepcionarte hoy para maravillarte más tarde.

Cuando se utiliza con buena intención, el eje negativo tampoco tiene precio. Está tan orientado hacia su propio arte que demuestra que un «no» hoy es una inversión valiosa en la magia que aparecerá mañana.

Cómo organizar el equipo olímpico de esquí

Matt Dayton competía en esquí nórdico (de fondo) en los Juegos Olímpicos de 2002, y me enseñó una lección muy sencilla: la persona que más se inclina hacia delante gana la carrera.

En *The Dip**** escribí sobre el reto de perseverar como un problema que hace tirar la toalla a la mayoría. En una carrera, tarde o temprano se da el momento que distancia al vencedor de los demás. Este instante es tu oportunidad, el momento que estabas esperando.

Tomemos el negocio de las líneas aéreas. Todo el mundo debe utilizar aviones similares y aeropuertos similares. No hay ninguna oportunidad estandarizada para hacerlo mejor o peor que otros. Pero cuando se trata de precios, servicio o entusiasmo, tienes la oportunidad de actuar según normas distintas que las de la competencia. Y la marca que más se incline al estudiar el problema será la que gane.

El eje aporta la capacidad de inclinarse.

Es capaz de encontrar una nueva solución a un problema que ha provocado el abandono de los demás. Su arte, su genio, consiste en volver a imaginar la oportunidad.

Puede que digas: «Pero me van a despedir por no seguir las normas». El eje dirá: «Si me inclino lo bastante, no pasa nada si me despiden, porque habré demostrado mi valía al mercado. Si las normas son lo único que se interpone entre yo y ser imprescindible, no las necesito para nada».

Es fácil encontrar la manera de pasarte el día ocupado en el trabajo. El trabajo trivial no requiere inclinarse. El reto está en sustituir estas tareas con actividades que cuestionen las normas.

Postura para el cambio

Si te digo que te quedes esperando, simplemente esperarás. Puedes estar esperando en una esquina o frente a un mostrador o haciendo un trabajo. Esperar requiere cierta postura, porque tal vez estés un buen rato esperando.

Si, en cambio, te pido que muevas un sofá, que liberes una puerta atascada o que provoques alguna otra cosa que modifique el entorno, no lo harás desde esa misma postura. Elegirás inclinarte para hacer la tarea, porque si no modificas tu propio peso, no serás capaz de mover nada.

El eje entiende que estas opciones de postura son el paso crucial. Pongamos como ejemplo al mediador de un servicio posventa, el derviche que aparece en una situación confusa para resolverla. Su postura es hacia delante: busca oportunidades. Quiere bregar con el problema, y el problema le da la ocasión de deleitarse.

La pieza de maquinaria se queda parada, esperando instrucciones.

Aún recuerdo dos trabajos en los que se me pedía que esperara. Acabé detestándolos. Me aburría soberanamente. Una vez fue sólo tres días, pero pasar tres días en una postura tan ajena a mí me resulto increíblemente difícil.

Si buscas contratar a gente para un trabajo a la espera, no atraerás a ningún eje.

La postura física (y mental) de alguien que crea arte cambia y provoca cambio al mismo tiempo.

Si puedes, visualiza al estudiante reticente: la cabeza a un lado, derrumbado sobre el escritorio, mordisqueando un lápiz. Es un estudiante del tipo empleado, del tipo prisionero. Las probabilidades de que haga un gran trabajo o aprenda algo fantástico son nulas. Así no hay transferencia de emoción positiva, ni energía que se transmita al profesor o a sus compañeros de aula.

La misma postura afecta a los trabajadores de cadenas de comida rápida, a los abogados que llevan demasiados casos a la vez, a todos los atrapados a medio camino.

Pero imagina ahora a un artista en la misma situación: apenas comedido, ansioso por ponerse manos a la obra. Se inclina hacia el trabajo, no distanciándose de él. Su energía crea energía en los que lo rodean, su carisma lo convierte en líder.

El arte transforma la postura y la postura transforma al paseante incauto.

Consejo no solicitado por Steve

Steve trabaja en una tienda Stop & Shop cercana a mi casa. Lo odia. Trabaja en la caja, y parece como si cada gramo de su persona proyectara su insatisfacción laboral.

Steve no te mira a los ojos.

Steve hace muchas pausas.

Steve no te ayuda a poner las cosas en las bolsas hasta el último momento.

Steve refunfuña mucho.

El caso es que Steve pasa tanto tiempo en el trabajo como Melinda. Y Melinda es una persona comprometida, conectada y entusiasta. Steve ha decidido que no le pagan lo bastante como para llevar a toda su persona al trabajo, y nos está dando a todos una lección. Melinda, en cambio, ha decidido que está en una plataforma, y la utiliza para aportar una pequeña diferencia en el día de cada cliente.

Stop & Shop tiene que aceptar su parte de la culpa en la situación de Steve. Primero, porque la cadena no hace nada para compensar a la gente generosa. No he visto nunca a un supervisor allí que respetara o reconociera el buen comportamiento. Melinda no tardará en dejarlo, y me alegro por ella.

¿La pista más reveladora de esta situación? Cerca de la entrada hay un terminal en el que los candidatos de las categorías iniciales pueden pedir trabajo sin siquiera interaccionar con un ser humano. Danos tus datos y te contratamos. Eso transmite con claridad: «Eres una ficha, eres sustituible, siempre habrá alguien que vendrá detrás de ti. ¡Eh, y ni siquiera nos molestaremos en conocerte!».

Cuando ofreces un trabajo que será considerado una última opción, la gente suele reaccionar a la altura.

Lo triste para mí es que, mientras Steve se concentra en dar una lección desde la tienda, se está enseñando a sí mismo que ésta es la manera de hacer su trabajo. Tiene la expectativa absoluta de que en su siguiente trabajo, o en el siguiente, o en el siguiente tras éste... se convertirá en eje. Si espera que un trabajo sea lo bastante bueno para merecer su mejor actitud, es poco probable que lo obtenga nunca.

Qué gano yo

El autor Richard Florida hizo una encuesta entre veinte mil profesionales creativos y les dio a elegir entre treinta y ocho factores que los motivaban para dar lo mejor en su trabajo.

Los diez primeros, por orden de preferencia, fueron los siguientes:

1. Desafío y responsabilidad
2. Flexibilidad
3. Un entorno estable de trabajo
4. Dinero
5. Desarrollo profesional
6. Reconocimiento de los colegas
7. Colegas y jefes estimulantes
8. Contenido estimulante
9. Cultura organizativa
10. Ubicación y comunidad

Sólo uno de ellos es claramente un motivador extrínseco (el n.º 4, el dinero). Todos los demás son cosas que hacemos por nosotros mismos o bien cosas que valoramos por quiénes somos.

Lo interesante del dinero es que para un empleado no hay manera fácil de hacerlo aumentar, al menos no a corto plazo. La mayor parte de los otros elementos, en cambio, pueden florecer como resultado de nuestros comportamientos, contribuciones, actitudes y dones.

Y, sin embargo, las direcciones cénicas actúan como fábricas, pensando que los únicos motivadores son el dinero y la ausencia de broncas.

La gente notable merece trabajos notables

Si el mantra de la última época era «empleos corrientes para gente corriente, y gente corriente para empleos corrientes», no debe extrañar que la mayoría de trabajos de por ahí parecieran normales, y que si querías maximizar tus oportunidades de obtener uno, adaptarse fuera la mejor estrategia.

A menudo, cuando la gente oye mis ideas radicales sobre cómo debes formarte profesionalmente, además de la mejor manera de presentarte, tienen sus objeciones. Argumentan que no adaptarse será claramente una manera poco eficiente de obtener uno de estos empleos corrientes. Me recuerdan que no tener CV está bien y es aceptable, pero ¿cómo los va a ayudar a obtener un empleo para el que se pide un CV?

No se puede ganar en ambos juegos; no al mismo tiempo, en cualquier caso.

Si quieres un trabajo en el que te consideren imprescindible, en el que se te dé muchísima responsabilidad y libertad, en el que se espera que inviertas labor emocional y en el que se te va a recompensar tu lado humano, y no quieres ser una pieza de la maquinaria, entonces haz el favor de no esforzarte para adaptarte al perfil cuadrulado que piden en las ofertas de empleo del periódico local.

Si necesitas ocultar tu verdadera naturaleza para que te acepten, has de entender que probablemente deberás ocultarla también para conservar el puesto. Esta es la única decisión que debes tomar. Tú eliges. Puedes trabajar para una empresa que quiere a gente imprescindible, o hacerlo para una que trabaja para evitarla.

Groucho Marx lo dijo en una famosa frase: «No me interesa entrar en ningún club que acepte como socio a alguien como yo».

El eje dice: «No quiero un trabajo que podría obtener alguien que no es un eje».

¿Es posible hacer un trabajo difícil en un cubículo?

Trabajo significa dificultad

Aparentemente, no tenemos muchos problemas para entender que el trabajo puede implicar esfuerzo físico, levantar objetos pesados o largos períodos de fatiga. Pero, por alguna razón, vacilamos antes de aportar un tipo de esfuerzo más importante en el trabajo que importa de verdad. El esfuerzo emocional es la labor de hacer un trabajo importante, incluso cuando no resulta fácil.

El esfuerzo emocional es difícil de hacer, pero fácil de evitar. Cuando lo evitamos, hacemos que no valga la pena buscarnos. Presentarnos y no estar dispuestos a poner esfuerzo emocional es una estrategia a corto plazo, porque, con el tiempo, las organizaciones no pagarán más a alguien que se limita a hacer las cosas fáciles.

No nos extrañamos en absoluto cuando un artesano afila sus sierras o un atleta se entrena duro. Pero cuando un trabajador de la información desarrolla sus herramientas para enfrentarse con el miedo (ya sea estableciendo contacto, hablando, inventando, vendiendo, o gestionando situaciones difíciles), ponemos los ojos en blanco.

Resulta que ahondar en la difícil tarea del trabajo emocional es exactamente lo que se espera (y se necesita) que hagamos. El trabajo no es más que una plataforma para el arte, y el esfuerzo emocional va asociado a él.

Ofrecerse voluntario para desempeñar trabajo emocional

«Losteléfonosmóvilesyotrosaparatoseléctricosdeben permanecerdesconectadosdurantetodoelvuelolosauxiliaresde

cabinaempezaránahacersuscomprobaciones...» La azafata leyó el guión lo más rápido que pudo. Lo había leído mil veces antes e iba a leerlo mil veces más. Y sabía que ni un solo pasajero la estaba escuchando.

Llena de frustración, seguía las normas, pero apenas eso. Leía el guión. Pero no ponía el esfuerzo emocional que la habría convertido en insustituible.

Cuando su aerolínea pierda todavía más dinero, cuando sustituyan el guión por una cinta grabada, cuando se opongan al sindicato y se nieguen a pagar más a empleados que no aportan ningún valor añadido,... entonces todavía se sentirá más frustrada.

La oportunidad no necesariamente tiene aspecto de oportunidad. Prestarse voluntario a hacer un esfuerzo emocional —incluso cuando no te apetece en absoluto, y sobre todo cuando no te pagan más por hacerlo— es una elección difícil. Pero mi primer argumento es que sí te pagan por hacerlo. De hecho, en la mayoría de trabajos que conllevan el trato con un cliente, es lo único por lo que te pagan.

Durante años, el público elegía volar con JetBlue por dos motivos. Primero, porque el precio resultaba razonable. Segundo, porque el personal de cabina era magnífico. Además de los pilotos, el joven y motivado personal hacía todo lo que podía para lograr que el vuelo fuera más entretenido. Adviértase que he dicho «todo lo que podía». Desde luego que no era fácil hacer aquel numerito seis veces al día, por supuesto que muchas veces el personal habría preferido tener un mapa, un manual, un libro de instrucciones sobre cómo ser agradable, ofrecer un trato personal y resultar memorable. Pero Amy Curtis-McIntyre, que había desarrollado el secreto de JetBlue, se negaba a dárselo. (Y si hubiera querido, es poco probable que pudiera haberlo hecho.) En vez de ello, contrataba a gente amable y la motivaba para que hiciera un esfuerzo emocional en el trabajo.

¿El resultado? Se construyó un activo, nació una marca, se generaron beneficios y la aerolínea creció.

Ahora JetBlue tiene que elegir: ¿deben hacer recortes y ser duros con el mismo personal de cabina que constituye un elemento de marketing clave de su éxito, o deben aceptar el hecho de que uno de los ejes de la empresa es un personal motivado y conectado que agradece a los pasajeros que hayan elegido volar con ellos?

El don del trabajo emocional

«El regalo es de quien lo da, y revierte sobre él...»

Walt Whitman

Cuando haces un esfuerzo emocional, sales ganando.

El acto de sonreír a alguien, de conectar con otro ser humano, de tomar la iniciativa, de resultar sorprendente, de ser creativo, de hacer el número... son cosas que hacemos gratis toda la vida. Pero luego llegamos al trabajo y esperamos hacer sólo lo que nos piden, y que nos paguen a cambio.

Esta brecha crea tensión. Si re reservas tu esfuerzo emocional para cuando estás fuera de servicio, pero trabajas todo el tiempo, te quedas sin la alegría que obtienes al hacer este esfuerzo. Ahora no estás regalando nada cuando estás de servicio, pero tampoco estás mucho tiempo fuera de servicio. Si pasas ocho, diez o doce horas al día en el trabajo (no sólo en la oficina, sino también conectado a Internet, o al teléfono, o cuando sueñas), no te queda mucho tiempo para las acciones muy humanas que te convierten en la persona que eres y que deseas ser.

Así que regala tu don al trabajo.

¿Y qué obtienes a cambio? Como hemos visto en el caso de JetBlue, hay empresas que actualmente valoran este tipo de esfuerzo y lo estimulan. Cada vez más organizaciones (sin tener en cuenta el estado de la economía, o tal vez debido al estado de la economía) acogen esta idea y contratan y recompensan esta actitud.

Pero en la mayoría de casos, se recompensa poco. Al menos, poco en forma de informes en tu archivo de personal o de bonificaciones en tu paga de fin de año. Pero sí te beneficia. Primero, te beneficias al hacer y al dar. El acto de dar es, por sí mismo, una recompensa. Y, segundo, te beneficias de la respuesta de tu entorno. Cuando desarrollas el hábito de aportar este don, tus compañeros de trabajo se vuelven más abiertos, tu jefe más flexible y tus clientes más fieles.

La esencia de cualquier regalo, incluido el regalo del esfuerzo emocional, es que no se hace a cambio de una recompensa tangible ni garantizada. Si se hace, ya no es un regalo, es una tarea. La economía híbrida en la que vivimos hoy en día está fusionando la idea de capitalismo («Haz tu trabajo y no te despediré») con la economía del regalo («¡Caramba, esto es asombroso!»).

Artistas que no saben dibujar

Roy Simmons acuñó una frase que me gusta mucho: «La mayoría de los artistas no sabe dibujar».

Debemos añadir algo: «Pero todos pueden ver».

Podemos ver lo que está bien y lo que está mal. Podemos ver las oportunidades y lo que está a la vuelta de la esquina. Y, por encima de todo, podemos ver el arte.

¿Qué hace de alguien un artista? No creo que tenga nada que ver con los pinceles. Hay pintores que siguen los números, o pintan carteles, o trabajan en una pequeña aldea china pintando reproducciones. Esta gente, aunque sea gente magnífica, no son artistas. En cambio, Charles Chaplin fue un artista, sin duda alguna; y también lo es Jonathan Ive, diseñador del iPod. Puedes ser un artista que trabaja con pintura al óleo o con mármol, por supuesto, pero hay artistas que trabajan con números, con modelos de negocio o con conversaciones con los clientes. El arte está basado en la intención y la comunicación, no en las sustancias.

Un artista es alguien que utiliza la valentía, la perspicacia, la creatividad y la audacia para desafiar el statu quo. Y un artista lo toma como algo personal.

Por eso Bob Dylan es un artista, pero, como contraposición, un cantante de pacotilla que sueña con meter un éxito en Los 40 Principales es un simple mercachifle. Por eso Tony Hsieh, fundador de Zappos, es un artista, mientras que una sala llena de teleoperadores huele a simple chanchullo.

Tom Peters, crítico empresarial y escritor, es un artista, a pesar de que sus lectores sean hombres de negocios. Y es artista porque toma partido, defiende una opinión, se toma el trabajo de forma personal y no le importa si alguien no está de acuerdo. Su arte forma parte de él, y se siente empujado a compartirlo contigo porque es importante, no porque espere que le pagues a cambio.

El arte es un don personal que transforma al receptor. El medio no importa; la intención, sí.

El arte es un acto personal de coraje, algo que hace un ser humano y que crea el cambio en otro.

Lo que ocurre con las pinturas del arte moderno es que verlas provoca muchas discusiones sobre la naturaleza del arte. «Eso lo podría hacer yo» es un comentario que se oye muy a menudo.

Si Jackson Pollock es arte, Andy Warhol es arte y el arte de la interpretación es arte... ¿qué es el arte? Desde luego, la respuesta no está en el oficio. Si Shakespeare es arte, Sam Shepard es arte y Eric Bogosian es arte, entonces Jerry Seinfeld también debe ser arte, ¿no?

¿Es arte cuando la científica de Harvard Jill Bolte Taylor nos tiene en vilo durante dieciocho minutos hablándonos de su casi fatal derrame cerebral? Desde luego.

Y creo que también es arte cuando una persona fantástica del servicio de atención al cliente utiliza la conversación para que un cliente enfadado se convierta en un admirador entusiasta. Y es arte cuando Craig Newmark inventa un nuevo modelo de negocio que utiliza Internet para revolucionar el mundo de los anuncios clasificados. O cuando Ed Sutt inventa un clavo mejor, uno que ayudará a salvar vidas y a ahorrar dinero.

Aquí la semántica es importante, porque vamos a explorar qué es hacer arte y tenemos que decidir qué es arte antes de poder determinar si te resulta útil. Así que volvamos a mi definición:

El arte es un don personal que transforma al receptor.

Un artista es un individuo que crea arte. Cuanta más gente cambias, cuanto más la cambias, más efectivo es tu arte.

El arte no está relacionado con el oficio, salvo en que el oficio ayuda a producir el cambio. La habilidad técnica puede ser un componente útil a la hora de hacer arte, pero, desde luego, no es un requisito previo. El arte no tiene por qué ser decorativo; puede ser útil mientras su uso provoque cambio.

El arte no está limitado a la pintura, la escultura o la música. Si no hay cambio, no hay arte. Si nadie lo experimenta, no puede haber cambio.

Por definición, el arte es humano. Una máquina no es capaz de crear arte, porque la intención cuenta. Es mucho más probable que sea arte si lo has hecho con intención.

Un cocinero no es un artista: el cocinero sigue una receta, y es buen cocinero si la sigue correctamente. Un chef es un artista. Es artista cuando se inventa una manera nueva de cocinar o un plato nuevo que provoca sorpresa, emoción o placer a la persona para la que lo ha creado.

El arte es original. Marcel Duchamp era artista cuando fue pionero del dadaísmo e instaló un urinario en un museo. La segunda persona que instaló un urinario ya no era un artista, era un fontanero.

Arte es el producto del esfuerzo emocional. Si es fácil y carece de riesgo, es poco probable que sea arte.

El último elemento que lo convierte en arte es el hecho de ser un regalo. No puedes crear una obra de arte meramente a cambio de dinero. Hacerlo como parte de una operación comercial lo despoja tanto de su encanto que deja de ser arte. Por parte del

artista hay siempre una intención de regalar.

Las organizaciones usan arte creado por el ser humano todo el tiempo. El diseño del iPhone es arte: transforma la manera de sentir de la gente, transforma la manera en que se comunica. Y además supone un regalo. La gente que ve el iPhone pero no se compra uno recibe también el regalo. Un iPhone feo costaría lo mismo que uno bonito. La belleza es el premio gratuito que esconde, la bonificación, el regalo del artista que lo diseñó.

El arte de la interacción

Casi todos los artistas interactúan (en nuestra imaginación) con piedras, óleos o palabras en el papel. Lo hacen antes de que su obra llegue al receptor, provocando una interacción o una transformación.

Pero el arte más visceral es directo. Uno a uno, mano a mano, el artista y el espectador. El arte de la interacción. Lo que haces.

El arte de dirigir una reunión, de asesorar a un estudiante, de hacer una entrevista, de tranquilizar a un cliente enfadado. El arte de reunir capital, de comprar una alfombra en un zoco o de dirigir a un diseñador.

Si el arte es la conexión humana que provoca que alguien cambie de opinión, entonces tú eres un artista.

¿Y si fueras excepcional?

Hay un pueblo en la China

A las afueras de Shenzhen se encuentra Dafen. Se dice que el 60% de todas las pinturas del mundo están producidas por pintores que viven en este pueblo.

Advierte que he dicho «pintores», no «artistas». Y eso es porque los trabajadores de Dafen, aunque son diligentes y tienen talento, no son artistas. Son piezas en una maquinaria de pintar.

Tengo dos cuadros de Dafen. Son unos cuadros grandes, muy bien hechos, de unos estúpidos monos vestidos con trajes que les vienen grandes. Uno es de un chimpancé macho con un gorro de *skater*, una hélice y pendientes. El otro es de un bebé orangután con un lacito en la cabeza.

Los compré en eBay y me los mandaron (enmarcados) directamente desde Dafen por sesenta dólares cada uno.

¿Quién sabe qué habitante de Dafen los pintó? Nadie. ¿A quién le importa? A nadie. Los pintores son sustituibles, son máquinas humanas que solucionan un gran problema y producen pequeñas porciones de valor cada día.

Los verdaderos artistas son las personas que idearon este sistema, o posiblemente la persona que dibujó el primer ejemplo de mi pequeño chimpancé. Pero no los artistas. Ellos son finalmente las víctimas de un amplio sistema que les paga muy poco por el talento que aportan cada día a su trabajo.

Regalos, arte y esfuerzo emocional

El arte está creado por un artista.

El arte es único, nuevo y representa un desafío para el statu quo. No es decoración, es algo que provoca cambio.

El arte no puede ser mero comercio, también tiene que ser un regalo. El artista crea su idea sabiendo que se extenderá libremente, sin recompensa. Desde luego, la manifestación física del arte puede venderse por un millón de dólares, pero esa pintura o esa canción también serán disfrutadas por alguien que no las ha pagado.

El arte no se limita a las academias de arte, o a la música, ni siquiera a las artes escénicas. El arte es cualquier idea original que pueda representar un regalo. Se necesita arte para hacer a una madre feliz el primer día de parvulario de un niño. Se necesita arte para construir un modelo de negocio que permita a los ciudadanos de Estados Unidos jugar al póquer por Internet. Se necesita arte para construir los planos del túnel del canal de la Mancha.

Por encima de todo, el arte implica esfuerzo. No el esfuerzo de levantar un pincel o de teclear una frase, pero sí la labor emocional de hacer algo difícil, de correr un riesgo e ir más allá.

Es totalmente posible que usted sea un artista.

Pero a veces, atrapados en el interminable círculo del comercio, nos olvidamos de la naturaleza de regalo que tiene el arte, dejamos de hacer el difícil esfuerzo emocional y dejamos de ser artistas.

Venderte por poco

Un día de trabajo por la paga de un día (trabajo = paga). Odio este enfoque de la vida. Nos abarata.

Esta sencilla fórmula me molesta por dos motivos:

1. ¿Estás realmente dispuesto a venderte tan barato? ¿Hipotecas un día entero (irreemplazable) de tu vida por un puñado de billetes? En el momento en que estás dispuesto a vender tu tiempo por dinero, dejas de ser el artista que eres capaz de ser.
2. ¿Eso es todo? ¿Ha terminado la transacción? Si estamos en paz al final del día, como dice la fórmula, entonces no me debes nada y yo no te debo nada a cambio. Si estamos en paz, entonces ya no hay vínculo, ninguna conexión duradera entre nosotros. Es como el caso de Héctor en Queens. Te has convertido en jornalero y yo me he convertido en tu jefe por un día.

La alternativa es atesorar lo que significa hacer el trabajo de un día. Es nuestra única oportunidad de hacer algo productivo hoy, y desde luego no está al alcance de alguien por el simple hecho de ser el mejor postor. El trabajo de un día es tu oportunidad

de hacer arte, de crear un presente, de hacer algo importante. A medida que tu trabajo mejora y tu arte adquiere importancia, la competición por tus dones se incrementará y descubrirás que puedes ser más selecto a la hora de decidir a quién se los ofreces.

Cuando un día de trabajo no equivale a la paga de un día, significa que al final del día se ha construido un vínculo. Un regalo se da y se recibe, y las personas se acercan en lugar de quedar aisladas.

Pasión

La pasión es un deseo, una insistencia y la disposición de dar un regalo. El artista es implacable. Dice no sentirse completo hasta que entrega su regalo. Eso es más que negarse a hacer un trabajo mal hecho, es insistir en hacer algo importante.

Esta pasión implacable lleva a la tenacidad y a la resistencia frente a aquellos que no aceptan tu regalo.

Los artistas de tu vida se centran en el regalo, y su tenacidad no tiene en absoluto nada que ver con la remuneración o la seguridad laboral. En cambio, tiene que ver con encontrar la manera de transformarte de una manera positiva, y de hacerlo con un regalo. Hay una gran parte de integridad intelectual en el hecho de ser un artista apasionado. No te rebajas, porque rebajarte representaría destruir lo mejor de lo que eres.

Tomemos el caso de Ed Sutt. Hijo de un contratista, Ed creció ayudando a su padre a levantar casas. Finalmente, lo dejó cuando se dio cuenta de que tenía la mano tan hinchada de poner clavos mientras montaba las estructuras de las viviendas nuevas que ya ni siquiera se podía ver los nudillos.

Mientras investigaba en las instalaciones de pruebas eólicas de Clemson University, Sutt estudió la ciencia de construir y el efecto del viento sobre las casas con estructura de madera. Mientras tanto, visitó el Caribe y vio los tremendos efectos del huracán *Marilyn*. Miles de casas fueron destruidas por el huracán, completamente desintegradas por el viento. Todo ello cambió las vidas de la gente que habitaban la isla, evidentemente, pero también transformó la de Ed en el mismo grado.

Hasta aquel momento, el conocimiento convencional era sencillo: si querías tener la posibilidad de sobrevivir a un huracán, tenías que construirte una casa muy cara con materiales muy caros. La única alternativa era una casa de estructura de madera desmontable, alternativa barata pero no especialmente duradera.

Popular Science informaba: «La destrucción fue tan absoluta en algunos lugares que resultaba casi surrealista —recuerda Sutt—. Había tropas en las calles y helicópteros militares sobrevolaban la zona». Mientras Sutt se desplazaba entre los restos de casas hundidas y sin techo, se quedó impresionado con la sensación de cuánta destrucción podía haberse evitado. «En una casa tras otra —recuerda— me di cuenta de que no era la madera lo que había fallado. Eran los clavos que la mantenían de pie.»

Dedicó los once años siguientes, día y noche, a crear un tipo de clavo que cambiaría la suerte de millones de personas. Sutt tuvo la perspicacia de darse cuenta que eran los clavos, y no el resto de la estructura de la casa, lo que en este caso importaba. Pero sin el

tesón y la insistencia durante una década, esta revelación no habría servido de nada.

Podrías argumentar que los millones de dólares que Ed Sutt ha ganado a cambio de su invento ha sido dinero bien ganado, que recompensaba con creces su pasión. Pero para mí no hay duda de que lo habría hecho igualmente sin cobrar nada a cambio. No era la pasión lo que estaba generando dinero, sino el hecho de representar algo diferente, de resolver un problema, de aportar un cambio que ayudaría a millones de personas. Ed Sutt es un artista. Alguien que eligió aportar su diferencia en vez de seguir el manual.

«¿Un momento! ¿Estás diciendo que debo dejar de seguir instrucciones y empezar a ser un artista? ¿Alguien que sueña con nuevas ideas y las hace realidad? ¿Alguien que halla nuevas maneras de interactuar, nuevos caminos para aportar emoción, nuevas maneras de conectar? ¿Alguien que actúe como un ser humano, no como una pieza?»

Sí.

Mentalidad de pobre

Si te doy algo, me cuesta lo que te he dado.

Cuanto más tienes tú, menos tengo yo.

Cuanto más comparto, más pierdo.

¿Cuánto tiempo llevas enfocando las cosas, las ideas o el tiempo de esta manera? Nos lo han enseñado durante mucho tiempo.

Los bienes digitales han descubierto nuestro engaño. Si tú lees mi *e-book*, ambos salimos ganando. Si lo compartes, también lo hacen tus amigos. La atención es preciosa, y si estás dispuesto a cambiar tu atención por mi idea, ambos salimos beneficiados.

Pero la cosa va mucho más allá. Cuando das algo, tú te beneficias más que el receptor. El acto de ser generoso te enriquece inconmensurablemente, y a medida que los productos o servicios se extienden por la comunidad, todo el mundo se beneficia de ellos.

Pero eso es algo que cuesta empezar a hacer, porque te han enseñado que lo tuyo es sólo tuyo. Si no tienes suficiente (y quién tiene suficiente, dicen los mercachifles), ¿cómo puedes dar lo que tienes? Y en cambio, cada día, hay gente de éxito que se esfuerza por compartir su experiencia y sus ideas.

Una razón práctica para hacerse artista

Hay gente que se hace artista porque no tiene alternativa. Es lo que es y, por tanto, lo que hace. No estoy seguro de poder ofrecer ánimos a estos artistas, puesto que ya tienen todo lo que necesitan para hacer sus cosas.

Otros, tal vez tú, vacilan. No parece una manera razonable de mantener a una familia o de aportar una diferencia al mundo.

El papel del arte cambia constantemente.

Durante casi todo el tiempo, el ARTE (en mayúsculas) te ha hecho distinto. El arte no era una manera de vivir, no era práctico, y desde luego no era una manera ni de hacerse rico, ni de cambiar el mundo.

Durante este último siglo, más o menos, al crear el capitalismo grandes excedentes de liquidez (o, al menos, pilas de dinero distribuidas irregularmente), el número de personas dispuestas a ejercer de mecenas ha aumentado de manera espectacular. Y también la demanda de productos de arte y de obras de arte como inversión. El resultado ha sido que el arte ha pasado de su propia esfera a otra acurrucada junto al capitalismo. La industria cultural ha convertido a los artistas de todo tipo (cantantes, dramaturgos, actores, pintores) en millonarios y estrellas. Pero seguían estando todavía en su propia esfera.

Actualmente, como la industria cultural se ha infiltrado en todas las demás industrias (sí, hay molinillos de acero de diseño, y sí, el interiorismo de un avión corporativo valorado en 20 millones de dólares es una parte enorme de su venta), los artistas han pasado de estar en la periferia de nuestra economía a formar parte de su propio núcleo. Hoy en día, Disney cede sus imágenes a las granjas de huevos. Los huevos llevan actualmente imágenes de Disney impresas en sus cáscaras y puedes hacer un revuelto de Mickey para desayunar. Cualquier cosa, desde las maletas hasta los teléfonos, desde los bolígrafos hasta los formularios de las aseguradoras, es transformada por el diseño, el arte y la perspicacia. Si el arte versa sobre la humanidad, y el comercio ha pasado a basarse en la interacción (no en las cosas), entonces hoy el comercio también se basa en el arte.

El motivo por el que ahora puedes elegir acoger al artista que llevas dentro es que será el camino hacia (entra la música irónica) la seguridad económica.

Cuando es época de despidos, el trabajo más seguro es el del artista, el eje, aquel que no puede ser externalizado ni sustituido fácilmente.

¿Hay que ser artista para vender tofu?

Una pregunta interesante. Si empiezas asumiendo que un artista trabaja con pintura, arcilla o música, este es un salto muy difícil de dar. Si crees que el arte está, de alguna manera, separado del trabajo, que es un tipo diferente de empeño o es propio de un tipo de persona distinto, entonces resulta casi imposible imaginar a un artista que vende tofu en el mercado.

Yo no lo veo así. Creo que el arte es la capacidad de transformar a la gente con tu trabajo, ver las cosas como son y entonces crear historias, imágenes e interacciones que transformen el mercado. Así que, por supuesto, creo que hay que ser artista para vender tofu, si es que quieres hacerlo un poco bien.

Hace años hubo alguien que decidió que había una solución predecible, reducible e industrial para el marketing. Aseguraba que los cupones de descuento y la publicidad machacona, combinados con la distribución y una política de precios agresiva, no sólo bastaban, sino que eran imprescindibles para hacer crecer una marca. Ahora, tal y como hemos visto a lo largo de la última década, ninguno de esos trucos de marketing tan

elementales funciona tan bien. Ahora es más fácil fijarse en el éxito de una marca como Jones Soda... no porque su fundador, Peter van Stolk, siguiera las normas, sino porque es un artista.

En su momento álgido, la empresa valía más de 300 millones de dólares, y ninguna parte de este valor se generó siguiendo las normas.

Peter afirmó: «No me importa lo que haga todo el mundo en el sector de las bebidas, en absoluto. Harán lo que ellos quieran. Nosotros debemos hacer lo que nosotros queramos. Has de saber lo que hacen los demás, pero no tienes por qué seguirles».

¿Hay arte en ser como Jones? Él rompió todas las normas del reglamento. Puso fotos de sus clientes en las botellas. Lanzó un sabor de puré de patata. Abrió la puerta a la gente que iba a visitarlos. *Y la gente iba a visitarlos.* ¿Crees que hay mucha gente que se dedique a visitar la planta embotelladora de Pepsi más cercana?

¿Te suena eso a mercachifle? A mí me suena a artista. Tal vez el motivo por el que no eres capaz de recordar una marca preferida de tofu es que ningún artista se ha tomado todavía la molestia de vendértela bien.

¿Tendría Shakespeare un blog?

¿Aparece en escena la tecnología usada por el artista para adaptarse a las necesidades del artista, o más bien usan los artistas las herramientas que tienen a su disposición para crear su arte?

Shakespeare no inventó la obra de teatro, la utilizó. Salinger no inventó la novela, escribió unas cuantas. La tecnología existía antes de que ellos llegaran.

No creo que uno nazca para hacer un cierto tipo de arte, principalmente porque tus genes no tienen ni idea de qué tecnología habrá disponible. Los pintores de las cavernas, los talladores de piedras, los dramaturgos, los farmacéuticos, los mecánicos de mecánica cuántica... las personas hacen arte en el medio en que lo encuentran, no al contrario.

El arte que despliegas cuando interactúas con un cliente, o cuando creas un nuevo uso de un sistema tradicional, de una tecnología, etc., sigue siendo arte. Nuestra sociedad se ha reorganizado para que la respuesta a la pregunta «¿Dónde debo hacer arte?» sea ahora un folleto muy largo, y no una sencilla lista de cuatro o cinco opciones.

El mito de la pasión por un proyecto específico

En un mundo anterior a Internet, en el que Amazon.com aún no existía, ¿habría sido Jeff Bezzos un zoquete carente de pasión? Si Spike Lee no hubiera tenido nunca una cámara, ¿estaría hoy matando el tiempo, aceptando el statu quo?

La pasión no es específica de un proyecto. Es específica de una persona. Hay gente enganchada a la pasión, que deriva su sentido de la existencia del hecho de ser apasionado.

Tal vez tu reto no consista en encontrar un proyecto mejor o un jefe mejor, tal vez necesitas conectarte a lo que significa sentirte apasionado. La gente con pasión busca maneras de provocar que las cosas ocurran.

La combinación de pasión y arte es lo que convierte a alguien en un eje.

Llegar a alguien

Ser abierto es arte. Establecer conexión cuando no forma parte de tu trabajo es un don. Puedes recitar lo que te toca y cumplir con tu cometido, o puedes llegar a alguien y transformar su vida para siempre.

Es algo arriesgado e imposible de exigir a nadie. La decisión de comprometerse con la acción es personal, un regalo hecho de corazón.

Hay algunos tipos de arte que nos hacen llorar sin ninguna vergüenza.

Comprender el regalo

Cuando una revista manda a un fotógrafo a tomar una foto de un famoso, le paga por una foto que sea lo bastante buena para publicar en la revista. Esta espera cierto estándar, y se trata de una transacción comercial.

Cualquier cosa que el fotógrafo aporta por encima de esto es un regalo. La inspiración, la iluminación o el efecto sorpresa... es un regalo del fotógrafo a su cliente y a los lectores de la revista.

Annie Leibovitz se construyó una carrera alrededor de este don. La contrataban para tomar fotos de famosos, pero ella no dejó nunca de estirar los límites. Imagino que alguna de sus imágenes resultó difícil de vender a aquellos de sus clientes que creían que estaban comprando la versión de ayer de Annie, no la de hoy.

Con el paso del tiempo, los regalos se acumulan y te has creado una fama.

Hay dos motivos para dar un regalo. No estoy tan interesado en el primero, la reciprocidad: le das un regalo a alguien porque sabes que entonces estará en deuda contigo. Eso es una manipulación y no es una buena manera de construirse una carrera. El sociólogo Marcel Mauss escribió sobre ello hace cien años, y dijo que había sociedades primitivas enteras que se habían construido alrededor de esta reciprocidad. El problema es que, en las sociedades capitalistas, a este instinto de reciprocidad se le da fácilmente un uso negativo.

El segundo motivo, en cambio, es fascinante. El regalo nos permite hacer arte. El regalo se da sin esperar ni creer posible la reciprocidad. No puedo darle nada al artista Chuck Close a cambio de la felicidad que me han dado sus pinturas hiperrealistas en baja resolución. Es un regalo sin reciprocidad posible. Eso le da a Chick espacio —espacio para estar al mando, para experimentar, para encontrar la felicidad— porque, cuando pinta, no está fichando ni tratando de complacer a alguien que ha pagado por su tiempo. Está creando un regalo.

Mi idea fundamental aquí es sencilla: en todo lo que haces es posible ser artista, al menos, un poco. No cuando te lo pidan, no de la misma manera cada vez y no para todo el mundo. Pero si estás dispuesto a suspender tus impulsos egocéntricos, puedes darle tu regalo a tu cliente, a tu jefe, a un colega o a un transeúnte. *Y el regalo es tanto para ti como para el receptor.*

¿Para quién es?

Hay artistas que trabajan para transformarse a sí mismos. El proceso de hacer arte y el resultado producido están únicamente dirigidos al creador. Silbar mientras paseas por el bosque es una forma de arte, pero no lo haces con la esperanza de ser aplaudido por una ardilla.

Sin embargo, la mayoría de nosotros, casi todo el tiempo, hacemos nuestro arte para un público. Queremos transformar a otros. Buscamos hacerlos más felices, o más comprometidos, o convertirlos en clientes.

Hay dos motivos por los que resulta vital saber para quién trabajas. El primero es que comprender a tu público te permite dirigir tu trabajo y obtener una respuesta que te ayudará a hacerlo mejor la próxima vez.

¿El otro? Porque te enseña a quién ignorar.

Es imposible hacer arte para todo el mundo. Hay demasiadas metas en conflicto y, desde luego, demasiado ruido. El arte para todos resulta mediocre, soso e ineficaz.

Si no acotas a tu público, acabas dirigiendo tu arte hacia los críticos más ruidosos y maniáticos. Y eso es un desperdicio. En vez de eso, concéntrate en el público que tú eliges y escúchalo, excluyendo a todos los demás. Adelante, haz feliz a este tipo de cliente, y a los demás que les den morcilla.

En palabras de Ev Williams, fundador de Blogger y Twitter:

«Lo esencial estaría simplemente en hacer algo espectacular. Intenta no quedar atrapado en la cámara de los ecos. Eso es probablemente lo más difícil cuando intentas escapar y hacer algo original.

Hay muchas cosas que son evolutivas, y es fácil quedarse atrapado en lo que piensa la subcultura de los simplones. Ahí fuera hay un montón de negocios que pueden levantarse, pero creo que ahí es donde mucha gente tiende a marear la perdiz, y eso ya lo he vivido. Cuando he encontrado cosas más exitosas, he pensado “Volvamos a lo esencial: ¿qué es lo que quiero?, ¿qué quiero ver en el mundo?” y lo he creado».

Ev y Twitter no triunfaron a la primera. La gente no llegó a entenderlos. ¿Cuál es el objetivo? ¿Dónde está el modelo de negocio? Y luego, una vez corrió la voz, Twitter se convirtió en el medio de comunicación de crecimiento más rápido de la historia. No porque siguiera un modelo, sino porque escapaba del modelo.

Hay artistas que crean.

Hay artistas que buscan mecenas, alguien que los ayude a pagar sus facturas mientras ellos crean su obra.

Hay artistas que creen que necesitan un jefe. Alguien que no sólo les pague, sino que también les diga lo que tienen que hacer. En el momento en el que eso ocurre, el artista deja de serlo.

El trabajo de un artista es transformarnos. Cuando tienes jefe, tu trabajo es tener al jefe contento, no cambiarle. Está bien tener a alguien para quien trabajas, que te supervisa, que te paga. Pero en el momento en que tratas a alguien como a un jefe, como a alguien al mando de tus movimientos y de tu rendimiento, eres una pieza, no un artista.

A nadie lo importa lo que te has esforzado

No es un concurso de esfuerzo, es un concurso de arte. Como clientes, nos preocupamos de nosotros mismos, de cómo nos sentimos, de si un producto, servicio, obra o interacción nos ha transformado a mejor.

Dónde está hecho o cómo, o lo difícil que ha resultado hacerlo, es más bien irrelevante. Por eso el trabajo emocional tiene mucho más valor que el físico. El trabajo emocional transforma a su receptor, y eso nos afecta.

Los regalos blandos y el acertijo de los MBA

Esta noticia resulta inquietante.

El futuro de tu organización depende de seres humanos motivados que contribuyen desinteresadamente con aportaciones de esfuerzo emocional que no les han pedido. Y además, cuanto más trabajes para cuantificar y manipular ese proceso, peor funcionará.

Los niveles más altos de la organización llevan mucho tiempo lidiando con esta situación. Cuando contratas a un vicepresidente para el desarrollo del negocio, está claro que no será tu chico de los recados. No pagas todo este dinero para alguien que simplemente cumpla con una lista de quehaceres y que te pregunte antes de tomar cualquier decisión. Claro que no. Es trabajo suyo innovar, crear nuevas oportunidades, conectar con gente difícil de alcanzar y seguir el largo camino que lleva hacia el éxito.

A medida que bajamos en la escalera jerárquica, en cambio, la dirección asume que menos paga = menos humanidad.

Los hechos ocultan esta asunción. Desde el ejército de los Estados Unidos hasta el director de tu MacDonald's local, resulta que más humanidad produce mejores resultados. Una de las tareas más difíciles de los militares en Irak era enseñar a los soldados a tratar con los civiles iraquíes como socios potenciales, a cómo desviarse de la misión declarada del día, a cómo mostrarse humano frente a un enorme peligro desconocido. Enseñar a alguien a disparar un misil es fácil, pero es muy difícil asumir riesgos frente al miedo.

La digitalización del trabajo (mediciones, conexión a Internet, mecanización) hace muy felices a los típicos MBA. Es el tipo de cosa que puedes poner en una hoja de cálculo; el problema y el reto está en que todos tus competidores utilizan el mismo tipo de hoja de cálculo, de modo que tu oportunidad de crecimiento mayúsculo y de ventaja significativa de mercado es mínima.

Cuanto más fácil de cuantificar resulta, menos vale.

El trabajo frente a tu arte

El trabajo es lo que haces cuando te dicen lo que tienes que hacer. El trabajo es presentarte en la fábrica, seguir instrucciones, cumplir los requisitos y ser dirigido.

Siempre habrá alguien que pueda hacer tu trabajo un poco mejor, más rápido o más barato que tú.

Puede que el trabajo sea difícil, puede que requiera cierta especialización, pero sigue siendo un trabajo.

Tu arte es lo que haces cuando nadie puede decirte exactamente cómo hacerlo. Tu arte es el acto de asumir responsabilidad personal, desafiar el statu quo y transformar a la gente.

Al proceso de desplegar tu arte lo llamo «la obra». También es posible tener un trabajo y hacer una obra. De hecho, así te conviertes en un eje.

El trabajo no es la obra.

¿Puede tu obra convertirse en tu arte?

¿Puede el tiempo que pasas en el trabajo ser el lugar en el que haces regalos, creas conexiones, inventas y encuentras la felicidad?

¿Qué tiene que cambiar para que eso sea verdad... tal vez algo externo o es una decisión interna?

He visto a gente que hacía arte en trabajos inimaginables. Hay camareros, escritores, músicos, médicos, enfermeros y abogados que encuentran el arte en sus trabajos. El trabajo no es tu obra; lo que haces con el corazón y el alma es la obra que creas.

Unas cuantas preguntas sobre el esfuerzo emocional

¿Eres imprescindible en casa? ¿Se hundiría si no estuvieras?

¿Y en tu trabajo?

¿Por qué resultas fácilmente reemplazable en un sitio y, en cambio, no lo eres en el otro?

¿Te muestras encantadora cuando sales con alguien o cuando conoces a un chico guapo en una fiesta?

¿Pero no lo haces en una reunión de trabajo?

Me pregunto por qué somos tan fácilmente capaces de hacer esfuerzos emocionales fuera del trabajo, pero en cambio estamos incómodos si invertimos la misma energía en el entorno laboral.

Los artistas son optimistas

El motivo es simple: los artistas tienen la posibilidad de mejorar las cosas.

Otras personas eligen a menudo el papel de víctimas. Pueden ser los restos del naufragio expulsados por olas de circunstancias. Hasta que decidan ser artistas, permanecen flotando tristemente donde los lleva la marea.

Los artistas entienden que tienen el poder, a través del don, la innovación y el amor, de crear una nueva historia, una historia mejor que la anterior.

El optimismo es el rasgo más importante del ser humano, porque nos permite desarrollar nuestras ideas, mejorar nuestra situación y esperar un mañana mejor. Y todos los artistas tienen ese optimismo, porque los artistas pueden decir sinceramente que trabajan para que las cosas sean mejores.

Por eso las organizaciones bajo presión se hunden a menudo. Todas las partes ven que su sistema actual no funciona, pero son incapaces de adoptar uno nuevo porque no están seguras de que vaya a salir perfectamente, de que pueda ser tan bueno como el que tienen ahora. Las organizaciones bajo presión están atrapadas porque su dolor dificulta su posibilidad de creer en el futuro.

El optimismo es para los artistas, para los agentes del cambio, los ejes y los triunfadores. Los lloros y los miedos, en cambio, son en buena parte profecías que se autocumplen en las organizaciones estresadas.

La pasión por difundir

La pasión consiste en querer tanto a tu arte que harías cualquier cosa por darlo, por transformarlo en un regalo, por cambiar a la gente.

Parte de la pasión es tener la perseverancia y la resistencia para cambiar tanto tu arte como la manera en que lo entregas. Pasión por tu arte también significa pasión por *difundirlo*. Eso significa estar dispuesto a renunciar a elementos de los que estás enamorado con el fin de ayudar a las otras partes a prosperar y desarrollarse. Y al mismo tiempo, la pasión significa tener la suficiente conexión con tu arte como para no estar dispuesto a renunciar a las partes que importan de verdad.

Por supuesto, se trata de una paradoja. Para ser fiel a tu arte, tienes que sacrificar la parte de él que entorpece su divulgación.

Decidir de qué partes prescindir y en cuáles hay que insistir forma parte de tu arte. Un autor que conozco está dispuesto a dejar que su libro no se venda porque esto le parece un resultado más aceptable que cambiar la esencia de lo que ha escrito. Siente pasión por su oficio, pero no tiene una pasión auténtica por divulgar sus ideas. Y si las ideas no circulan, no hay regalo recibido, no hay arte, sólo esfuerzo. Cuando un artista detiene su obra antes de que su arte sea recibido, esta queda incompleta.

Miedo al arte

¿Qué potencia tiene el arte que eres capaz de crear? ¿Te fuerzan los genes, la educación y los imperativos culturales a renunciar a tu búsqueda por presentar un arte importante?

¿Nació Harper Lee para escribir *Matar a un ruiseñor*? ¿Hubo en ella alguna combinación de dones genéticos e insistencia paterna que creara su oportunidad perfecta de generar tan monumental obra de arte?

Volvamos al inicio del libro.

Todo el mundo, todos y cada uno de nosotros, ha sido un genio al menos una vez. Todo el mundo ha ingeniado, inventado y creado su manera de salir de un aprieto al menos una vez.

Si puedes hacerlo una vez, puedes volver a hacerlo.

El arte, al menos el arte tal y como yo lo defino, es el acto intencionado de usar tu humanidad para crear cambios en otra persona. Cómo y dónde creas ese arte es una opción cultural del momento. Hace mil años nadie escribía novelas. Hace treinta, nadie hacía vídeos. Y hace tres, nadie creaba poesía por Twitter.

Sin duda, hay tipos de arte más fáciles de crear. Una cálida sonrisa en un avión en el momento indicado es un esfuerzo artístico que a la mayoría de nosotros nos cuesta poco de efectuar. Dirigir una película merecedora de un óscar, en cambio, sólo les está reservado a unos pocos. Aceptaré el hecho que los grandes novelistas nacen y se hacen, pero no creo que tengas que ser un fuera de serie para ser artista.

Tampoco estoy interesado en animarte a convertirte en un cineasta brillante. Me apasiona explorar por qué tienes tanto miedo de crear arte que, en realidad, está al alcance de tu mano.

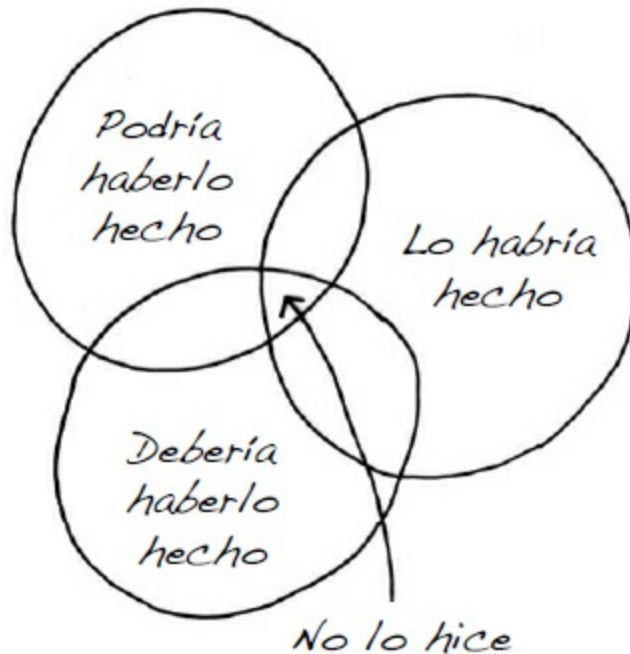
¿Por qué no te manifestaste en la reunión de ayer? Cuando tenías la oportunidad de expresarte e interactuar con un colega de una manera que lo hubiera cambiado todo, ¿qué te lo impidió? Esa propuesta de un nuevo proyecto que lleva casi un año en tu disco duro...

¿Por qué no todos los camareros son los mejores camareros del mundo?

Creo que la respuesta está en el miedo, y creo que hasta tenemos miedo de hablar de este tipo de miedo. Miedo al arte. De que se rían de nosotros, de destacar y de representar algo.

Pero ahora la economía nos obliga a enfrentarnos a este miedo. La economía está castigando a los miedosos sin piedad, y está aumentando los beneficios de aquellos pocos que son lo bastante valientes como para crear arte, y lo bastante generosos para obsequiarnos con él.

La resistencia



«Los artistas de verdad cumplen»

Cuando Steve Jobs pronunció esta frase, estaba retando a enfrentarse al toro a un ingeniero de software que insistía en que no podía soltar algún código. Pero este breve mantra es mucho más profundo. El poeta Bruce Ario dijo: «La creatividad es un instinto de producir».

Y éste es el arte que nos importa.

Andy Hertzfeld, uno de los padres del Mac, colaboró en un diario sobre el lanzamiento del Mac original, el ordenador que lo cambió todo. Escribió: «El sol ya había salido y los miembros del equipo del software empezamos finalmente a desperdigarnos, marcharnos a casa y caer rendidos. No estábamos seguros de si habíamos terminado o no, y no tener nada que hacer después de haber trabajado tanto y durante tanto tiempo provocaba una sensación muy extraña. En vez de irnos a casa, Don Denman y yo nos sentamos en un sofá del vestíbulo, totalmente aturdidos, a contemplar a la gente de contabilidad y marketing que llegaba al trabajo, hacia las 7.30 de la mañana. Debíamos de tener una pinta bien curiosa; para todo el mundo era obvio que habíamos pasado allí la noche (de hecho, yo llevaba tres días sin pasar por casa ni ducharme)». En aquel momento, Andy se sentía como un artista. Había cumplido.

Los artistas no piensan en lo que hay fuera de la caja, porque fuera de la caja está el vacío. Fuera de la caja no hay normas, no hay realidad. No tienes nada con lo que interactuar, nada a lo que enfrentarte. Si te propones hacer algo muy alejado de la caja (diseñar una máquina del tiempo, o usar nitrógeno líquido para congelar las cataratas del Niágara), nunca podrás hacer la auténtica obra de arte. No puedes cumplir si estás muy alejado de la caja.

Los artistas piensan en las paredes de la caja, porque es allí donde se hacen las cosas. Donde está el público, donde se encuentran disponibles los modos de producción y donde se puede crear el impacto.

Cumplir y entregar no se basan en producir una obra maestra (aunque todas las obras maestras se cumplen). Yo mismo he escrito más de cien libros (la mayoría sin buenas ventas), pero si no los hubiera escrito, jamás habría tenido la oportunidad de escribir éste. Picasso pintó más de mil cuadros, y tú podrás decirme como mucho el nombre de tres de ellos.

Como veremos, lo que más escasea en nuestra sociedad es un instinto de producir. De crear soluciones y sacarlas rápidamente por la puerta. Tocar la humanidad que llevamos dentro y conectar con los seres humanos del mercado.

La contradicción entre cumplir y cambiar el mundo

A veces, cumplir suena a compromiso. Te propones marcar una gran diferencia, crear arte que resulte importante y hacer tu mejor trabajo.

Entonces llega una fecha de entrega y tienes que abreviar. ¿Es tan importante entregar?

Creo que lo es. Creo que la disciplina de entregar y cumplir es básica en el camino a largo plazo para convertirnos en imprescindibles. Aunque hay artistas que se las arreglan para trabajar durante años o décadas y realmente cumplen con algo importante, mucho más a menudo nos encontramos ante los sueños del arte rotos por la resistencia. Nos rendimos al miedo y nuestro arte acaba guardado en una caja por algún rincón, invisible.

Cuando adoptes por primera vez la disciplina de cumplir, tu trabajo parecerá resentirse. No hay duda que una hora, un día o una semana más te habría permitido pulir una capa más. Pero, con el tiempo —rápidamente, en realidad—, te darás cuenta de que cumplir pasa a formar parte del arte y que, además, cumplir hace que funcione. El programa *Saturday Night Live* sale en antena cada semana, esté listo o no. El programa se hace en directo los sábados. No se puede jugar con el tema de cumplir. No hay posibilidad de rehacer, de atascarse, de aplazar. A veces el programa sufre, por supuesto, pero cuando se hace balance, el hecho de cumplir es lo que hace que realmente funcione.

No cumplir por el bien de tu meta de cambiar el mundo suele ser síntoma de resistencia. Denuncia su engaño, cumple siempre y luego cambia el mundo.

Qué significa cumplir

El único objetivo de empezar es acabar, y aunque los proyectos que hacemos no se pueden considerar nunca realmente acabados, deben cumplirse. Cumplir significa pinchar en el comando «Publicar» de tu blog, mostrar una presentación al equipo de ventas, contestar al teléfono, vender los bollos, mandar tus preferencias. Cumplir es donde se encuentran tu trabajo y el mundo exterior. Los franceses hacen referencia al *esprit d'escalier*, el lúcido regreso en el que piensas unos minutos una vez transcurrido el momento. Esto es perspicacia no cumplida, y no cuenta demasiado.

Entregar algo, hacerlo regularmente, sin prisas, ni urgencias, ni miedo... es un talento raro, algo que te convierte en imprescindible.

¿Por qué es tan difícil cumplir? Creo que se debe a dos retos y un motivo.

Los retos son:

1. El debate
2. La coordinación

Y el motivo:

La resistencia.

El debate

Steve McConnell nos ayudó a entender hasta qué punto los debates fuera de calendario llegan a sabotear todos los proyectos de software fracasados. El problema va mucho más allá del software.

Cualquier proyecto que valga la pena emprender implica imaginación, inspiración y, al menos, un poco de inventarse cosas. Tradicionalmente empezamos con un presentimiento y vamos añadiendo más y más detalles a medida que se acerca la fecha de entrega. Y cuanto más nos acercamos a esa fecha, más debate se produce. El debate es el *brainstorming* y las vueltas aparentemente productivas que damos a un proyecto a medida que se desarrolla. Debatir puede representar cambiar la interfaz del usuario o reescribir un párrafo introductorio.

Debatir es esencial. La pregunta es: ¿cuándo hacerlo?

En el típico proyecto de principiante, el debate se hace cerca del final. A medida que nos acercamos a la entrega, más nos implicamos, más reuniones tenemos y más probable es que el director ejecutivo quiera intervenir. ¿Y por qué no? ¿Por qué debería involucrarse antes, cuando todavía no sabías qué era definitivo y, presumiblemente, aún tendrías que rehacerlo?

El objetivo de hacer que todo el mundo se implique al principio es simple: debate tarde y no cumplirás. Debate tarde e introducirás virus. Los creadores profesionales debaten pronto. Cuanto más se acerca el proyecto a su final, menos gente lo ve y menos cambios pueden hacerse.

Todo proyecto de software que sobrepasa sus fechas límites (todas y cada una) es víctima del retraso en el debate. Sus creadores no han tenido la disciplina de forzar todo el debate al principio. Fueron víctimas de la resistencia.

La coordinación

Apretones de manos.

¿Cuántos apretones de manos se necesitan para presentar a tres personas? Sólo tres: Ishita, ésta es Susan; Susan, te presento a Clay; Clay, éste es Ishita.

Cuatro personas precisan el doble, seis.

¿Y cinco? Diez.

Coordinar equipos de personas se hace exponencialmente más difícil a medida que el grupo se amplía. Y para proyectos importantes en una organización con algo que perder, el grupo presiona para crecer. La gente que tiene algo que perder (y todos creemos que tenemos algo que perder) queremos involucrarnos en los proyectos realmente buenos, principalmente porque tememos que todos los demás meterán la pata y nosotros nos llevaremos la culpa.

Así, los proyectos se atascan a medida que se debaten.

Nueve mujeres no pueden tener un bebé en un mes, por mucho que se esfuercen.

El motivo por el que las pequeñas iniciativas empresariales casi siempre vencen a las grandes compañías en su carrera por el mercado es sencilla: las pequeñas tienen menos gente a la que coordinar, menos debates y más ejes por metro cuadrado. No se pueden permitir nada más y tienen menos que perder.

Hay dos soluciones al problema de la coordinación, y ambas incomodan a la gente porque desafían a nuestra resistencia:

1. Limitar implacablemente el número de personas que pueden debatir. Esto significa que se precisarán sistemas formales para excluir a la gente, incluso a personas bienintencionadas y con autoridad. Y se necesita discreción. Si puedes escoger entre que te sorprendan (y ver como un gran proyecto se entrega a tiempo) o estar implicado (y participar en el lanzamiento fuera de fecha de un proyecto mediocre), ¿cuál prefieres? Debes elegir.
2. Nombrar a una persona (un eje) que lo dirija. No que lo cogestione, ni que dirija una fuerza laboral o que esté en el comité: una persona, un ser humano, dirige el proyecto, con su nombre en él. Y sus decisiones.

Asústate pronto, no tarde. Sé valiente pronto, no tarde. Debate ahora, no más tarde. Debatir más tarde resulta demasiado caro.

La resistencia: tu cerebro reptiliano

El cerebro reptiliano tiene hambre, miedo, rabia y está cachondo.

El cerebro reptiliano sólo quiere comer y estar a salvo.

El cerebro reptiliano luchará (hasta la muerte) si conviene, pero preferiría salir corriendo. Le gustan las venganzas y no le cuesta enfadarse.

Al cerebro reptiliano le importa lo que piensan los demás, porque el estatus en la tribu le resulta básico para su supervivencia.

Una ardilla corretea en busca de nueces, escondiéndose de los zorros, atenta a los depredadores y vigilando a las otras ardillas. La ardilla hace todo esto porque es lo único que sabe hacer. Las ardillas tienen cerebro reptiliano.

La única respuesta correcta a «¿Por qué cruzó la calle el pollo?» sería «Porque su cerebro reptiliano se lo pidió». Los animales silvestres lo son porque el único cerebro que tienen es el de lagarto.

El cerebro reptiliano no es un mero concepto: es real y vive por encima de tu columna vertebral, luchando por tu supervivencia. Pero, por supuesto, la supervivencia y el éxito no son lo mismo.

El cerebro reptiliano es el motivo por el que tienes miedo, el motivo por el que no produces todo el arte que puedes, el motivo por el que no cumples cuando puedes. El cerebro reptiliano es la fuente de la resistencia.

El daemon y la resistencia

Tu mente, lo que te enloquece y también te hace ser tan especial, tiene dos partes diferenciadas: el *daemon* y la resistencia.

El *daemon* es fuente de grandes ideas, de perspicacias rompedoras, generosidad, amor, conexión y amabilidad.

La resistencia se pasa toda la vida aislando el mundo de nuestro *daemon*. La resistencia habita en nuestro cerebro reptiliano.

La primera vez que oí hablar de *daemon* fue cuando Elizabeth Gilbert lo citó en el proyecto TED (se puede ver el vídeo en www.ted.com). Luego leí la fuente de su charla: Lewis Hyde y su obra *The Gift*.

Daemon es un término de origen griego (los romanos lo llamaban «genio»). Los griegos creían que el *daemon* era un ser separado dentro de nosotros. El genio que vivía en nuestro interior luchaba por expresarse en forma de arte, de escritura o de otro medio. Cuando al genio le parecía que debía mostrarse, pasaban cosas maravillosas. De lo contrario, eras una persona con poca suerte.

Elizabeth nos advierte de que la vida del escritor puede acabar en «la papelera de los sueños rotos y con la boca llena de las cenizas amargas del fracaso». ¿Por qué las aventuras creativas representan una amenaza para nuestra salud mental?, se pregunta. ¿Por qué existe el bloqueo del escritor, pero no el bloqueo del ingeniero químico? Ser artista, al parecer, conlleva angustia. Y la angustia está causada por el choque entre el *daemon* y la resistencia. La sociedad presiona a los artistas para que *sean* genios, en vez de animar a los artistas a permitir que el genio que llevan dentro brote y florezca. Son dos tareas distintas.

¿Angustia? Por supuesto. El conflicto entre tus ideas y el mundo exterior. Y lo más importante, el quiasmo entre la parte de ti que quiere estar segura, y ser invisible, y tu *daemon*, que te exige que le hables al mundo.

Cada vez que te encuentras siguiendo el manual en vez de escribiéndolo, estás evitando la angustia y cediendo a la resistencia.

Los artistas escriben lo que el *daemon* tiene que decir. En palabras de Elizabeth, «me presenté para hacer mi parte del trabajo». El *daemon* es el artista que llevas dentro; tu trabajo es sencillamente permitirle que haga su camino.

Eso es mucho más difícil de lo que parece. En su libro clásico *The War of Art*, Steven Pressfield llama «la resistencia» a nuestra incapacidad por liberar al *daemon*.

Pressfield dice que el enemigo del *daemon* es la resistencia. Tu cerebro reptiliano, la parte sobre la que el *daemon* no tiene control, hace horas extras para que te calles, estés sentado y cumplas con tu rutina diaria, se inventará historias, enfermedades, emergencias y distracciones con el fin de mantener al genio dentro de la lámpara. La resistencia tiene miedo. Miedo de lo que te pueda ocurrir (y a ella) si sueltas las ideas, si tus dones se reciben, si la magia ocurre.

Sabes que la resistencia está ahí. La has sentido. Tal vez antes no sabías cómo nombrarla, no reconocías sus síntomas, pero puedes estar seguro de que forma parte de ti.

La he visto hundir a gente, a equipos, a empresas. La resistencia es nefasta y lista; crea enfermedades, falta de decisión y, concretamente, racionalización. Muchísima racionalización. Parte de la cual puede que estés experimentando ahora mismo.

La resistencia lleva entre nosotros un millón de años, y el cerebro reptiliano no piensa deshacerse de ella fácilmente. Aunque el neocórtex (donde habita tu genio) es mucho más reciente desde el punto de vista evolutivo, no es más fuerte. En caso de conflicto, el cerebro reptiliano te encerrará y la resistencia ganará.

La resistencia estuvo a punto de vencer a Elizabeth Gilbert. Después de vender millones de ejemplares de *Eat, Pray, Love*^{*}, la resistencia temía lo que su libro siguiente podía suponer en su carrera. «La gente me trataba como si estuviera sentenciada. ¿No te da miedo no poder hacer nunca nada para superarlo?», comentaba. El cerebro reptiliano estaba protestando furioso y tenía miedo, de modo que se propuso derrotarla.

Elizabeth escribió su libro siguiente, justo para la fecha esperada, y lo llevó a una copistería a que le imprimieran la primera copia. Allí, de pie, lo leyó. «Era algo distinto de la simple ansiedad e inseguridad que sientes cuando estás escribiendo algo —dijo—. No admitía discusión.» El cerebro reptiliano ganó. Tiró el libro entero, lo destruyó, incumplió su fecha de entrega y empezó de nuevo. Más de un año de trabajo echado a perder.

Por suerte, ahora tiene un nuevo libro de camino. Perseveró y encontró una nueva forma de vencer al lagarto. Pero está claro que, hagas el trabajo creativo que hagas, por muy famoso o aclamado que seas, el lagarto te buscará y, probablemente, te encontrará.

Lo que ocurra después, tú lo decides.

Cómo evolucionó la resistencia

De hecho, llegó primero.

La primera parte de nuestro cerebro, la parte que aparece primero en el útero materno, la parte que ya estaba aquí hace millones de años, es nuestro cerebro reptiliano. El cerebro reptiliano controla la decisión de «ataca o huye», la rabia, la supervivencia. Es lo único que necesitábamos, e incluso ahora, ante situaciones de emergencia, el cerebro reptiliano sigue mandando.

Hay muchas pequeñas partes de tu cerebro, cerca del final de la médula espinal, responsables de la supervivencia y de otros rasgos propios de los animales en estado salvaje. Todo el conjunto forma los ganglios basales, y todos tenemos en el cerebro dos porciones de ellos en forma de almendra. Los científicos los llaman amígdalas (amígdala cerebral), y este minicerebro, al parecer, se pone al mando siempre que te enfadas, tienes miedo, estás excitado, hambriento o tienes sed de venganza.

No fue hasta más recientemente que nuestros cerebros evolucionaron para admitir las grandes ideas, la generosidad, la consciencia y, sí, también el arte. Cuando miras a esa parte del cerebro, la parte nueva es lo que ves: el neocórtex. Es la parte arrugada y gris del exterior. Es grande, pero frágil. Ante una resistencia fuerte de la amígdala, el resto de tu cerebro se queda indefenso. Se congela y se rinde. El lagarto toma el control y trata de protegerse.

El reto, entonces, está en crear un entorno en el que el lagarto se mantenga alejado. No puedes vencerlo, de modo que tienes que seducirlo. Una parte de tu cerebro se preocupa por la supervivencia y la concupiscencia. El resto crea civilización.

Eso es en parte metáfora, en parte biología. El cerebro reptiliano está ahí para mantenerte vivo; el resto de tu cerebro simplemente se ocupa de mantenerte feliz, próspero y conectado.

Así que las dos partes viven enfrentadas. Y en estado de alerta, el lagarto gana, siempre, a menos que hayas establecido nuevos hábitos y unos parámetros mejorados: unos parámetros que mantengan al lagarto a raya.

(Desarrollar un cerebro que podría crear civilización)

Lección de biología rápidamente simplificada: he aquí cuatro de los mayores sistemas de tu cerebro. (Nota: «Sistema» es más bien un gancho conceptual para entender lo que ocurre, frente a «verdad biológica» o «integración».) A medida que la lista avanza, el sistema es más civilizado pero menos potente:

1. **Tronco encefálico.** Controla la respiración y otras funciones vitales inconscientes.
2. **Sistema límbico.** Corresponde al cerebro reptiliano. Furia, venganza, sexo y miedo.

3. **Cerebelo.** Responsable de la coordinación y el control motor.
4. **Cerebro.** Es la parte más nueva y sofisticada de nuestro cerebro, y también la que está siempre invalidada por las otras tres.

En el cerebro hay cuatro lóbulos, y sus funciones son algo de lo que sentirse orgulloso:

1. **Lóbulo frontal.** Razonamiento, planificación, partes del habla, movimiento, resolución de problemas.
2. **Lóbulo parietal.** Movimiento, orientación, reconocimiento, percepción de estímulos.
3. **Lóbulo occipital.** Visión (y el esencial, ignorado e infravalorado córtex orbitofrontal, que integra el cerebro reptiliano en tu mente racional).
4. **Lóbulo temporal.** Oído, memoria y habla.

No puedes hacer un discurso mientras te estás ahogando. No te puedes enamorar mientras sufres un infarto. No puedes escribir un soneto mientras vomitas tras bajar de la montaña rusa.

La metáfora es la siguiente: cuanto más antiguo es un sistema cerebral en la escala evolutiva (y más cerca está del sistema cerebral), más poder tiene para suspender las acciones de los sistemas más recientes. Y el cerebro reptiliano escondido en el sistema límbico es el ejemplo más llamativo de esta metáfora. Raramente tendrás un infarto (espero) y quizá nunca te marearás tanto como para caerte, pero tu amígdala suspende con regularidad toda actividad civilizada dentro de tu cerebro y se pone al mando, poniéndote en un estado de estancamiento.

Hace más de cincuenta años, el médico y neurocientífico Paul McLean investigaba en Yale y en el National Institute of Mental Health («Instituto Nacional de Salud Mental»). Formuló lo que llamó la teoría trinitaria, relacionada con el pensamiento subyacente en la teoría del cerebro reptiliano. Si lo combinamos con la obra de Antonio Damasio sobre la comprensión del papel del córtex orbitofrontal como integrador del cerebro reptiliano en las partes más racionales de la mente, nos encontramos con la interminable lucha y colaboración que crean las dos partes de tu cerebro.

El hombre con dos cerebros

Ése sería yo. Y tú también, por supuesto.

¿Por qué hace la gente cosas que son autodestructivas? ¿Por qué trabajamos en un informe durante una semana pero no guardamos nunca una copia de seguridad? ¿Por qué los empresarios se acercan tanto al éxito y luego, en un momento de pánico, sabotean todo lo que han hecho?

Lo hacemos precisamente por el «nosotros». En tu cabeza hay dos voces, no una tan sólo, y una de ellas está más cerca de la espina dorsal y de las sustancias químicas que generan nuestras emociones que la otra. De modo que, a menudo, ésta se pone al mando.

Los neurólogos que estudian los trastornos del cerebro han descubierto comportamientos notables. Por ejemplo, el caso de una mujer que sufría una grave pérdida de la memoria a corto plazo. Cualquier cosa de más allá de cinco minutos desaparecía de su cabeza. Se despertaba cada mañana sin recordar nada que hubiera ocurrido un año o dos antes. Sabía su nombre y recordaba su pasado lejano, pero nada más (algo parecido al argumento de la sensacional película *Memento*).

La mujer iba cada día al médico. Él le estrechaba la mano, se presentaba y empezaban de cero. Un día, mediante un experimento algo carente de ética, él se puso una chincheta en la mano. Cuando se dieron la mano, ella se pinchó. Se hizo daño. Él le explicó lo que había hecho y, por supuesto, al cabo de una hora a ella se le había olvidado por completo.

En cambio, al día siguiente, cuando el médico le tendió la mano, ella hizo una mueca de dolor. ¿Cómo sabía lo de la chincheta? Su memoria a corto plazo había desaparecido claramente, la paciente no fingía; sin embargo, recordaba lo bastante como para evitar el dolor.

La explicación se encuentra en su amígdala: tiene su propia memoria, su propio sistema de supervivencia. El cerebro reptiliano se levanta y se pone en acción siempre que están en juego las necesidades básicas de supervivencia. Y cuando se excita, la otra parte de nuestro cerebro tiene poco que decir, especialmente si no la hemos entrenado para este tipo de acontecimientos.

Y así, surge el conflicto. El conflicto entre lo que ahora nos hace sentir bien y lo que tenemos que hacer. Eso explica cómo alguien con cáncer de laringe puede seguir fumando, o cómo una persona obesa, que claramente sabe lo que le conviene, puede seguir comiéndose «sólo un pastelillo más». Frente a la avaricia o el miedo de la amígdala, una persona sin formación se rinde.

¿Resistencia a la venta? ¿Por qué ocurre que hay vendedores que han invertido años de formación, horas de esfuerzo, miles de dólares en gastos de viaje y, luego, están dispuestos a marcharse sin haber conseguido completar la venta, mientras que otros insisten hasta llegar a la última (y beneficiosa) parte y se marchan con el pedido bajo el brazo? De nuevo, se trata de los dos cerebros, de la amígdala huyendo en el momento en que se siente amenazada.

¿Jefes débiles? ¿Por qué ocurre que hay tantos jefes que se arredran antes de efectuar críticas útiles o de ejercer un liderazgo sustantivo? ¿Por qué es tan fácil ocultarse detrás de la puerta de un despacho o de un título, en vez de mirar a la gente a

los ojos y cambiar las cosas? La respuesta es la misma. La amígdala se resiste a mirar a la gente a los ojos, porque hacerlo le supone hacer frente a una amenaza y la expone al riesgo.

¿Fechas de entrega? Todos conocemos a alguien que siempre se retrasa. Alguien incapaz de entregar nada de valor a menos que le hayan perseguido tanto que le hayan creado una urgencia, una emergencia que requiere un esfuerzo alucinante y una sobrecarga de adrenalina para cumplir. Este tipo de comportamiento no es ni eficiente ni de fiar, pero, en cambio, hay gente que insiste en él. El motivo es sencillo: no son capaces de superar el temor común del cumplimiento a menos que se creen un temor superior al fracaso total. El cerebro reptiliano es impulsivo, pero, para este tipo de personas, es también capaz de seleccionar el peligro mayor y evitarlo.

De hecho, si repasamos la lista de conductas que están muy valoradas por lo que escasean, casi todas ellas están relacionadas con el hecho de poner en marcha una mente consciente y generosa, en vez de consentir los reflejos de miedo, venganza y conquista que almacenamos en el cerebro reptiliano.

(El contacto visual y el cerebro reptiliano)

En el zoo de Rotterdam actualmente reparten unas gafas especiales para visitar la zona de los gorilas.

Las gafas son como las que se usan para contemplar las películas en 3D, excepto que no transforman lo que se ve: transforman lo que ve el gorila. En ellas hay dibujados unos ojos que miran hacia un lado.

Así, cuando te acercas a los gorilas, no parece que los estés mirando directamente. Porque eso les supone una amenaza. Porque eso los asusta y ha desencadenado agresiones.

El contacto visual, por sí solo, es suficiente para alterar tu cerebro reptiliano. Imagina el miedo que causa ponerte a hacer algo que te hará llamar la atención o tal vez, incluso, recibir críticas.

Hay un motivo por el cual el primer miedo que declara tener la mayoría de gente es a hablar en público. Hablar en público es una de las peores cosas que el cerebro reptiliano puede imaginarse.

Lo difícil de razonar con el lagarto

Es muy difícil convencer a un alcoholíco para que abandone su hábito. Cuesta conseguir que un adolescente se dé cuenta de las consecuencias de sus acciones impulsivas. Casi imposible resulta hacer desistir a un director ejecutivo furioso de que no ejecute su venganza. El año pasado, un director al que conozco estaba haciendo una demostración para un inversor. Como parte de la presentación, seleccionó la página web de uno de sus socios. Allí, a todo color, delante de los inversores, apareció una foto de esas que no se pueden llevar al trabajo.

El director se puso histérico. Durante los tres días siguientes, dedicó casi todo su tiempo y dinero a intentar anular el contrato de su empresa con el socio. Sin matices. ¡A destruirlo!

Qué pérdida: eso le costó a su empresa un montón de tiempo, dinero y buena voluntad, y total, para arreglar un problema que ya no tenía solución.

El lagarto no escucha y al lagarto no le importa.

La única esperanza para nuestra especie es que el resto del cerebro, la parte civilizada, cuidará tanto de las soluciones positivas que se organizará para evitar al lagarto, e invertirá en sistemas que hagan menos potente a la resistencia.

La resistencia en acción

«¿Lo ves? Ya te dije que no funcionaría.»

Has presentado tu gran idea y la gente la odia. Te ridiculizan, te amenazan y te dicen que te vayas.

El subconsciente te habla. Te dice algo así como: «Me tendrías que haber escuchado. La has pifiado del todo». O tal vez te diga: «Sabía que no lo tendrías que haber hecho».

¿A quién, exactamente, le está hablando? ¿Quién eres tú?

La voz de tu cabeza ha revelado la resistencia. Intenta darle una lección al *daemon*, animarlo a ser más cuidadoso la próxima vez. El lagarto odia a tu genio, y trata de echarlo de una patada. Cuando oigas este diálogo, no lo escuches. Recuerda que sirve de prueba de resistencia, y protégete todavía con más fuerza para ignorarlo.

El lagarto va al colegio

Por supuesto, a la resistencia le entusiasma el colegio. Si el colegio fomenta la obediencia, entonces te puede aplacar pensando que más obediencia es mejor trabajo, y la resistencia se adapta bien a eso. Si el colegio gira alrededor de la adaptación, la resistencia está encantada. Si el colegio trata de aplazar el día que te enfrentarás al resto del mundo y te arriesgarás, a la resistencia le gustaría quedarse allí para siempre.

Es el cerebro reptiliano quien te dice que no estás a la altura, que tu título no vale lo suficiente, que no has ido a una escuela lo bastante buena. Es el lagarto quien te dice que no aspire a las mejores escuelas, porque no mereces entrar en ellas. Y es el lagarto el que se preocupa tanto por las notas, y en absoluto por el arte, el liderazgo o la conexión.

El lagarto en el trabajo

Trabajas con gente que vive totalmente a merced de la resistencia. Ayudan al diablo siendo su abogado en las reuniones. Siguen el libro de normas, incluso las partes que tú no conocías. Están encantados con lo que ha funcionado siempre y temen lo que pueda venir en el futuro.

Hay páginas como lifehacker.com que están llenas de herramientas que te ayudan a ahorrar tiempo y a potenciar la productividad. En general, tus colegas evitan estas herramientas, porque ser más productivos tan sólo los acerca demasiado a tener que hacer realmente algo, tener que entregar algo nuevo al mundo. Y, curiosamente, los tipos que están siempre ocupados llenando los cuadernos con consejos y tareas tienen el mismo miedo. Parecer ocupado no es lo mismo que combatir la resistencia. Ser productivo en la lista de tareas de otro no es lo mismo que trazar tu propio mapa.

Lo difícil de perder

El motivo por el que la resistencia insiste en retrasar tu labor y te impide poner el corazón, el alma y el arte en tu trabajo es muy simple: *podrías equivocarte*.

Claro que podrías. De hecho, lo harás. No siempre, desde luego, pero más a menudo de lo que te gustaría.

Y cuando te equivoques, ¿qué?

Mi amiga JP perdió el trabajo. Es muy buena en lo que hace, merece ser ascendida, no despedida. Pone toda su alma en el trabajo, cada día, y esa empresa tenía mucha suerte de tenerla. Pero los muy cretinos la han echado.

Mucha gente se lo tomaría como una bofetada, se quedaría destrozada, lo consideraría un mensaje para retroceder, dejar de intentarlo y preocuparse menos.

JP hizo todo lo contrario. De entrada, se dio cuenta de que habían tomado una mala decisión, y no de que ella había hecho un mal trabajo (bien jugado). Y luego, comprendió rápidamente que si dejaba que su resistencia la abrumara y le dijera «yo ya te lo decía», estaría cediendo. Y si cedes a la resistencia, tal vez no te recuperes nunca más.

La gente que triunfa es triunfadora por una sencilla razón: piensa en el fracaso de una manera distinta.

Los triunfadores aprenden del fracaso, pero la lección que extraen es distinta. No aprenden que no lo deberían haber intentado, y no aprenden que ellos siempre tienen razón y que el mundo se equivoca, ni tampoco aprenden que son unos fracasados. Aprenden que la táctica que aplicaron no ha funcionado, o que la persona con la que la han probado no ha respondido bien.

Puedes convertirte en ganador porque eres un buen perdedor. Lo difícil de perder es que puedes permitir que refuerce la resistencia, que puedes acabar creyendo que no te mereces ganar, que puedes, en algún rincón oscuro de tu alma, tirar la toalla.

No lo hagas.

Buscar la incomodidad

Invertir esfuerzo en ponerte en situaciones incómodas no es natural, pero es básico.

La resistencia busca la comodidad. La resistencia quiere ocultarse. En el trabajo, invertimos horas (y millones de dólares) buscando un lugar que podamos defender, una posición en el mercado y un chollo en el que podamos sentirnos seguros. Las corporaciones ven como sus acciones suben cuando son capaces de describir un nicho de

mercado cómodo que les reportará beneficios durante años. Los profesores de universidad eligen a menudo esta profesión por la comodidad que les supone una plaza de por vida. Los vendedores se ciñen a un guión porque usarlo es más cómodo que comprometerse con el posible cliente. Los jefes se resisten a ejercer una interacción directa y útil con sus empleados porque les resulta momentáneamente incómodo.

El camino hacia la comodidad está atiborrado y pocas veces te lleva hasta allí. Irónicamente, son los que buscan el camino incómodo quienes son capaces de aportar diferencia y encontrar la mejor vía.

Inevitablemente, tendemos a exagerar lo incómodos que estamos. Una butaca incómoda en un vuelo largo nos molesta como una herida abierta. Esta exageración posibilita todavía más que acoger la incomodidad que otros temen pueda aportarnos verdaderas recompensas.

La incomodidad nos aporta compromiso y cambio. La incomodidad significa que estás haciendo algo que otros probablemente no harán, porque están ocupados ocultándose en la zona de comodidad. Cuando tus acciones incómodas llevan al éxito, la organización te recompensa y te lleva a buscar más.

Desarrollar el plan B

Los amigos y los asesores bienintencionados no dudan nunca en extender la mano a los artistas. Proponen que tengamos un plan alternativo, algo en lo que apoyarnos si la opción artística no resulta tan bien como esperamos.

Probablemente habrás adivinado lo que sucede cuando tienes un plan alternativo estupendo: te acabas conformando con el alternativo. Siempre que dices «haré todo lo que pueda», en vez de «lo haré», le abres la puerta al lagarto.

La resistencia intenta sabotear desesperadamente tu arte. Un plan alternativo bien definido representa un sabotaje a la espera de ocurrir. ¿Por qué impulsar el hundimiento, por qué arriesgar, por qué empezar de cero si tenemos una alternativa confortable? La gente que da un salto adelante normalmente no tiene nada que perder, y casi nunca tenía un plan alternativo.

¿Dónde están todas las buenas ideas?

Cuando alguien me dice: «No tengo buenas ideas... Sencillamente, en eso no soy bueno», le pregunto: «¿Y tienes ideas malas?».

Nueve de cada diez veces me responden que no. Encontrar buenas ideas es sorprendentemente fácil una vez te enfrentas al problema de encontrar ideas malas. Todos los libros de creatividad del mundo no te ayudarán si tú no estás dispuesto a tener ideas pésimas, cojas y hasta peligrosamente malas.

La resistencia detesta las malas ideas. Preferiría congelarte y no permitir que inventaras nada antes que arriesgarse y dejar que una parte de tu aportación resultara risible. Todas las personas creativas que conozco producen un montón de ideas risibles

por cada idea buena. Hay gente, como yo, que necesitan crear dos montones por cada idea buena.

Una manera de convertirse en creativo es tener la disciplina de generar malas ideas. Cuanto peor, mejor. Hazlo mucho y te darás cuenta de que, como por arte de magia, de vez en cuando se te cuele alguna buena.

No necesitas más genio, necesitas más resistencia

La resistencia es la voz en tu cabeza que te dice que uses flechas en tu presentación de PowerPoint, porque así es como le gusta a tu jefe. Es la voz que te dice que no pongas ideas controvertidas en el informe que estás redactando, porque a tu profesor no le gustarán. La resistencia te empuja constantemente a adaptarte.

En tiempos de dificultades económicas, la resistencia explica que conviene buscar un trabajo seguro, porque el mundo está lleno de inseguridades y no es el momento de hacer locuras, como fundar una empresa. Y en los buenos tiempos, por supuesto, la resistencia nos convence de que no fundemos una empresa porque la competencia es feroz y, oye, los sueldos están muy altos. «No seas tonto», te dice.

La resistencia quiere que mires tu correo electrónico, porque podría haber pasado algo estupendo (o, más probablemente, algo horrible). No hay tiempo para esbozar un producto nuevo... por qué siempre estás soñando... hay que concentrarse en convocar esa conferencia.

La resistencia es tan tenaz que te anima a pronunciarte y a llevarte por delante a cualquiera que tenga la temeridad de soñar. «Sí, claro, la presentación de Bob ha estado bien, pero ¿ha presentado los números del trimestre? Tenemos unos accionistas a los que satisfacer.»

El abogado del diablo es, de hecho, un miembro con carnet de la resistencia. Hay empresas enteras llenas de gente así, gente que hace horas extras para ahuyentar cualquier aportación artística. En su búsqueda de la seguridad laboral, sientan las bases de su propia desaparición.

Lo más pernicioso de todo (desde el punto de vista del autor) es que el lagarto odia que leas libros como éste.

Incómodo sin permiso

Cuando empezabas a leer este libro, ¿sentiste un poco de vergüenza cuando te llamé genio?

Hay mucha gente que se siente incómoda con este tipo de licencia, de autoridad o de compensación. Si eres un genio, al fin y al cabo, tendrás que entregar resultados de calidad genial.

Casi seguro que te han lavado el cerebro para que creas que no eres un genio, que estás trabajando a tu nivel adecuado, estás ganando lo que se supone que debes ganar y estás haciendo lo que se supone que tienes que hacer. Y parte de este lavado de cerebro ha sido consensuado, porque a tu resistencia, en realidad, le gustan las expectativas bajas.

Una vez le has puesto nombre a la resistencia y sabes reconocer su voz, es mucho más fácil aceptar el hecho de que realmente sí *eres* un genio. La parte de ti que quiere negarlo es la resistencia. El resto de ti entiende que eres tan capaz como cualquier otro de la perspicacia, la inventiva y la conexión que aportan una diferencia.

La libertad alimenta la resistencia

Los trabajadores del tipo pieza tienen muy poca libertad en el trabajo. Su rendimiento se mide, sus tareas se describen, y producen o son despedidos.

De modo que las piezas de la maquinaria no luchan demasiado con la resistencia. Si vas a tu trabajo a un matadero de pollos, decapitarás pollos todo el día o mañana estarás sin trabajo. Es un trabajo horrible, por supuesto, pero el cerebro reptiliano a menudo se excita haciéndolo. Seguir las normas, repetir.

La libertad del nuevo tipo de trabajo (el que hacemos la mayoría, casi siempre) consiste en que las tareas son vagas y difíciles de medir. Podemos pasar una hora navegando por la red porque nadie sabe si navegar por la red nos ayudará a avanzar o a conectar.

Esta libertad es fantástica, porque significa que no hay nadie mirando por encima de tu hombro; nadie te está cronometrando.

Esta libertad es como una viruela, porque es una puerta abierta a la resistencia. Con una libertad así te resulta fácil esconderte, encontrar excusas, hacer poca cosa.

Hay intérpretes de música clásica que no son artistas

La música clásica es un ejemplo fascinante de la resistencia y de su papel en nuestro sistema corporativo, porque sus normas son muy claras y sus resultados fáciles de medir.

Durante diez o veinte años, los estudiantes de música han sido enseñados (mientras vivían atemorizados por la resistencia) a tocar las obras tal y como estaban escritas. Hay una partitura, un sonido, toca las notas e incorpórate al equipo.

Así, formamos a segundos violinistas muy buenos y timbalistas muy precisos. Tenemos un excedente de ellos, de hecho, y por eso es una manera muy aleatoria de ganarse la vida, con tan solo unos pocos músicos con talento (y suerte) que ganan dinero y conservan un trabajo estable. A menudo, los directores invitados ni siquiera saben los nombres de la gente que constituye la mayoría de la orquesta.

Un director que conozco viaja por el mundo y actúa en actos corporativos, contratando a músicos competentes con poco margen de tiempo en cada ciudad. Apenas les paga, porque hay muchos entre los que elegir. El excedente de músicos cortados por el mismo patrón ha destruido cualquier esperanza de creación de valor y de unos cachés muy superiores a la media.

Y todo y así...

Y todo y así músicos como Yo-Yo Ma, Ben Zander y Gustavo Dudamel están entre los más solicitados, los que ganan mucho dinero y los que se llevan toda la diversión. Estos son los chicos que no se adaptan, que no siguen la partitura, que conocen las

normas pero se las saltan. Son los artistas. Muchos otros han sido adoctrinados por el sistema y atemorizados por la resistencia para que sigan las instrucciones al dedillo.

Noticias estandarizadas

El periodismo es otro gran ejemplo, porque es fácil «glamurizar» la profesión y que la gente confunda el valor del producto final (la información honesta y documentada) con el coste de hacer este producto. El economista especializado en prensa Robert Picardi dijo:

«Un empleo bien pagado requiere que los trabajadores posean técnicas, conocimientos y habilidades únicos. También requiere que la mano de obra no sea convertible en producto vendible. Por desgracia, la mano de obra periodística se ha vuelto un producto vendible. La mayor parte de los periodistas comparte la misma serie de técnicas y la misma manera de enfocar las noticias: acuden a las mismas fuentes, formulan preguntas similares y producen noticias relativamente iguales...

En toda la industria de noticias, de manera transversal, los procesos y los procedimientos para conseguir noticias están guiados por valores estandarizados, y producen historias estandarizadas en formatos estandarizados que se presentan con estilos estandarizados. El resultado es una extraordinaria similitud y una diferenciación mínima.

Está claro que los periodistas no quieren estar en el mercado de trabajo contemporáneo, y mucho menos en el tan competitivo mercado de la información. Prefieren justificar el valor que crean en los términos filosófico-morales de valor instrumental. La mayoría cree que lo que hacen es tan intrínsecamente bueno y que deben ser compensados incluso si, al hacerlo, no producen beneficios».

Esto es precisamente a lo que se enfrenta tu organización. Con el tiempo, gota a gota, año a año, se escribió el manual, se establecieron los procedimientos y se contrató a gente para que siguiera el manual. La organización se vuelve extremadamente eficiente produciendo cierto resultado de cierta manera... y entonces llega la competencia, el cambio o una nueva tecnología y las normas antiguas dejan de ser especialmente útiles, la antigua eficiencia ya no es tan rentable.

Frente a una amenaza como ésta, la reacción natural es intentar ser más eficiente. Imprimir menos páginas, hacer unos cuantos despidos estratégicos (echar a los que se apartan mucho de la media o a los veteranos más caros). *The New York Times* reaccionó hace poco reduciendo el tamaño de su suplemento dominical y sustituyendo el tipo de letra por otro que permite poner más texto por página.

Queda claro que ésta no es la respuesta. Seguir haciendo lo mismo que antes pero más obedientemente, de manera más medida, y más en la media (¿se puede decir así?) no resolverá el problema, sino que lo empeorará. Hacer feliz a la resistencia no es lo mismo que acertar. ¿Qué le dices a tu junta de directores? No los asustarás con planes atrevidos, te agachas, cedes ante el lagarto y, en vez de cambiar, decides morir más lentamente.

The Huffington Post, que pronto ganará más dinero que cualquier otro periódico estadounidense, se cargó las normas. No tienen plan de edición, ni un manual de estilo reverenciado, ni siquiera un edificio moderno. En cambio, su plantilla está constituida por artistas y gente que aporta cambios. Si tienen éxito, será porque se han enfrentado a la resistencia.

«Eso podría funcionar»

Dirías que la mayor duda personal que uno tiene es que algo que estamos haciendo no funcionará. Y, sin duda, muchos de nosotros nos pasamos noches en vela, carcomidos por la ansiedad ante la posibilidad de un gran fracaso. Piensa en el argumento que es igual de posible que no actúes por el miedo a que algo funcione.

Si funciona, tienes que hacerlo. Y luego tienes que volver a hacerlo. Y luego tienes que mejorarlo. Si funciona, tu mundo cambia. Habrá nuevas amenazas, nuevos peligros y nuevos riesgos. Eso es el miedo de talla mundial.

Duncan Hines levantó un imperio que acabó valiendo más de quinientos millones de dólares cuando su socio murió en 1993. Cuando Hines estaba construyendo su marca, no usaba más medios que unos cuantos sellos de correos y una impresora de prensa. Tenía un vendedor puerta a puerta que redactaba una guía de restaurantes en sus horas libres.

A Duncan Hines, el hombre, le llevó al menos diez años convertirse en Duncan Hines, la marca famosa en el mundo entero. En cualquier momento de esos diez años, un competidor mejor organizado y mejor financiado lo podía haber eliminado. Tus abuelos lo podían haber hecho. En aquellos tiempos, no había duda de que lo que Hines hacía iba a funcionar. Él no escondía su éxito, era bien conocido. No, el riesgo de que alguien lo desafiara era que pudiera competir con él y realmente ganarle. Eso lo habría cambiado todo.

Si avanzamos rápidamente cincuenta años, los mismos miedos e inclinaciones siguen vigentes. ¿Por qué no se dio cuenta la numerosísima gente lista al frente de periódicos de todo el país de lo que pasaba en Internet y no se organizó realmente para aprovecharlo? ¿Por qué luchó con uñas y dientes Carolyn Reidy, la editora de la fantástica editorial Simon & Schuster, contra el Kindle?

La tentación de sabotear lo nuevo es enorme, precisamente porque lo nuevo puede funcionar.

¿Cuándo empezó la resistencia a controlar tu vida?

Cuando eras pequeño, rezumabas arte —en forma de preguntas, curiosidad y espontaneidad— por todos tus poros. La resistencia apenas empezaba a plantearse cómo amilantar al arte que emergía del resto de tu cerebro. Y luego, gracias a las novatadas desorganizadas por parte de tus amigos, a las cejas levantadas de tus parientes, a las bienintencionadas y organizadas, pero tóxicas, normas del colegio, la resistencia adquirió fuerza.

¿Crees que es casualidad que los poderes fácticos quieran que la parte desobediente y creativa de tu cerebro se siente y se calle?

Si fueras lo bastante desgraciado como para conseguir trabajo en una fábrica, la resistencia se pondría oficialmente al mando. He conocido a ejecutivos de compañías de seguros, operarios de cadena de montaje, y empleados de servicios de atención al cliente

que tienen la resistencia tan afianzada que ni siquiera se dan cuenta de que está ahí. Para ellos, eso es normal. Creen que actúan con madurez y realismo, cuando en realidad están encogidos de miedo.

Nuestra sociedad ha ideado algunas profesiones en las que se espera que uno sea creativo para ganarse la vida. Y sin embargo, incluso en las películas, en las artes visuales y en el mundo de la edición, los sistemas facilitan más que finjamos ser creativos que serlo realmente. El arte que cada uno de nosotros puede crear es mermado incesantemente. Pide a editores y a agentes de estos sectores que te cuenten historias de horror, y seguro que te podrán contar de alguien que «se pasó de la raya» y acabó siendo despedido y objeto de la burla general. El problema es que siempre será la misma historia sobre el mismo tipo, porque los ejemplos son pocos y están muy espaciados.

Nuestra economía ha llegado a una conclusión lógica: la carrera para hacer cosas normales para gente corriente en grandes cantidades está a punto de acabar. Estamos alcanzando una asíntota, un techo natural de lo barato y rápido que podemos entregar obras sin inspiración.

Estar más en la media, más rápidamente y con menos costes ha dejado de ser tan productivo como antes.

La fabricación de un aparato reproducir música pasó de los 10.000 dólares de un bello Edison Victrola a los 2.000 de un tocadiscos estéreo, los 300 de un Walkman, los 200 de un iPod o los 9 de un lápiz de memoria capaz de albergar archivos MP3. Las mejoras de precio son actualmente tan mínimas que casi ni vale la pena hacerlas.

Enviar una idea pasó de requerir un mes por barco a unos cuantos días por avión, una noche con Federal Express, unos minutos por fax, un momento por correo electrónico o un instante por Twitter. ¿Y ahora qué? ¿Llegará ayer?

Por tanto, lo que nos queda es producir —dar— arte. Lo que queda es la generosidad y la humanidad por la que vale la pena pagar. Lo que queda es coger esa resistencia (exactamente la misma resistencia que durante décadas hemos acogido y recompensado) y destruirla.

Prueba de la resistencia

Puede que la resistencia sea lo que te impide abrazar las ideas de este libro. (O puede que las haya defendido mal, pero apuesto por lo primero.) Estás incómodo, escéptico o directamente enfadado, pero no estás muy seguro de por qué.

Quiero decirte que ¿por qué no probar con el arte? ¿Cuánto te costaría probarlo?

Llamas a la resistencia «sentido común capitalista con el corazón duro». O tal vez la llares «ser realista con el sistema en el que vivimos». Es mejor, creo, llamarla asfixiante, un desperdicio, una maniobra insidiosa para impedirte hacer tu trabajo de verdad.

No dejes que te gane el cerebro reptiliano.

El miedo a hablar en público

¿Por qué es una acción tan corriente, segura e importante a la que tanta gente teme?

En *Iconoclast*, Gregory Berns utiliza su experiencia como director de un laboratorio de investigación neurocientífica para explicar los fundamentos biológicos de la resistencia. De hecho, hablar en público es la probeta ideal para exponer lo que nos fastidia.

Resulta que los tres factores biológicos que guían el rendimiento y la innovación en el trabajo son la inteligencia social, la respuesta al miedo y la percepción. Hablar en público reúne a los tres. Hablar a un grupo requiere inteligencia social: tenemos que ser capaces de conectar emocionalmente con la gente, hablarle de cosas que le interesen y convencerla. Eso resulta difícil, y no estamos tan conectados con esto como lo estamos con, por ejemplo, comer alimentos fritos.

Hablar en público hace que también se nos disparen enormes reacciones al miedo. Nos encontramos rodeados de gente desconocida, o de gente con más poder, y todos ellos nos podrían perjudicar. La atención se centra en nosotros, y la atención equivale a peligro.

Y finalmente, y la más sutil, es que hablar implica percibir. Expone cómo vemos las cosas, tanto las cosas de que hablamos como la respuesta de la gente que nos escucha. Exponer esta percepción provoca miedo.

En una competición entre el deseo racional de divulgar una idea mediante un discurso y la fobia biológica a hacerlo, la biología tiene una injusta ventaja.

¿Dónde está el miedo?

Si no hay venta, busca el miedo.

Si una reunión de marketing acaba en tablas, busca el miedo.

Si alguien tiene una rabieta, rompe una promesa o se niega a colaborar, es que tiene miedo.

El miedo es la emoción más importante que tenemos. Al fin y al cabo, mantuvo vivos a nuestros ancestros. El miedo domina las otras emociones, porque sin nuestra capacidad para evitar la muerte, estas no importan demasiado.

Nuestra esterilizada y corporativizada sociedad no ha deducido todavía cómo librarse del miedo, así que, en vez de eso, lo canalizamos por extraños rincones de nuestra vida. Nos suscribimos a Twitter por miedo a quedar excluidos; nos compramos bolsos muy caros por el mismo motivo. Aceptamos un trabajo rutinario en el que seguir instrucciones por nuestro miedo a fracasar como dibujantes de mapas, y tomamos malas decisiones económicas por el miedo a hacernos responsables de nuestro dinero.

Resulta que hasta tememos hablar del miedo, como si eso, de alguna manera, lo hiciera más real.

El miedo a vivir sin mapa es la principal razón por la cual la gente insiste tanto en que le digamos lo que tiene que hacer.

Los motivos son bastante evidentes: si el mapa es de otro, no es culpa tuya si no funciona. Si te has aprendido el guión de venta y la venta no sale, ¿de quién es la culpa? El mapa no sólo nos aísla de la responsabilidad, sino que se convierte también en un

talismán social. Podemos decirles a nuestros amigos y parientes que hemos encontrado un buen mapa, un mapa seguro, un mapa respetable.

El miedo se autoalimenta

Si la reunión que estás a punto de convocar es el momento mayor, más importante y decisivo de tu carrera profesional, es probable que experimentes algo de resistencia y mucho miedo... lo cual no hará que la reunión salga mejor. De hecho, en negociaciones, presentaciones y otras interacciones, el olor a miedo es el mejor indicador que tenemos para no fiarnos del otro lado.

Cuanto más tienes que temer, peor van las cosas.

Un antídoto es buscar caminos múltiples, que generan distintas maneras de ganar. Esa reunión o esta propuesta ya no lo significan todo. Si no hay la posibilidad de «todo o nada», entonces no tienes por qué preocuparte tanto por el lado «nada». La confianza también se autoalimenta. Si puedes aportar más de ella a la interacción, es más probable que ganes, lo cual, por supuesto, crea más confianza para la siguiente interacción. El ciclo te puede levantar o te puede hundir. Tú decides.

Si estás haciendo una gira de conferencias con cuarenta actos programados, no parecerá tan grave que uno te salga mal. Si tienes tres oportunidades laborales ante ti, puedes sentirte mucho más cómodo en cada entrevista. Puede que pienses «Claro, eso estaría bien», pero «bien» no es el punto. El esfuerzo te ha llevado a este punto agradable; el esfuerzo y la planificación son herramientas para vencer a la resistencia antes de que ella te venza a ti.

La paradoja de la zona de seguridad

A la resistencia le gustaría acurrucarse en un rincón, evitar todas las amenazas, no asumir ningún riesgo y esconderse. Se siente segura, al fin y al cabo.

La paradoja es que cuanto más te escondes, más arriesgado es todo. Cuanta menos conmoción provocas, más probable es que fracases, que te ignoren, que te expongas al fracaso. Hemos intentado organizar una economía en la que podías ocultar tus grandes ideas, seguir los pasos y obtener lo que necesitas. Ahora todo eso ya no funciona tan bien.

La resistencia trabaja para destruir las herramientas que se enfrentan a ella

Cumplir las tareas puede ayudarte realmente a cumplir con las tareas. *Un porrazo en la cabeza* te podría ayudar a ser más creativo. De hecho, una formación en ventas te podría ayudar a vender más. Hay libros y cursos que te pueden enseñar a hacer la mayoría de cosas que exponemos aquí. Y aunque se venden muchos ejemplares y mucha gente va a cursos, el índice de fracaso es asombrosamente alto.

Y no es porque los libros y las clases no sean buenos, sino porque la resistencia es más fuerte.

Hay poca gente que tenga la valentía de decirlo. En vez de hacerlo, miramos todo el género de la autoayuda con suficiencia. Ridiculizamos con cinismo a los oportunistas que se proponen mejorar. Marginamos a los profesores sin credenciales o no relacionados con Harvard, etc. Es un plan brillante de la resistencia, y suele funcionar.

No escuches a los cínicos, son cínicos por una razón: para ellos, la resistencia ganó hace mucho tiempo. Cuando la resistencia te dice que no escuches, no leas, no asistas, ve. Hazlo. No por casualidad, la gente que triunfa es la que ha leído más.

Síntomas del cerebro reptiliano

La resistencia está en todas partes, todo el tiempo. Su objetivo es mantenerte seguro, lo que significa invisible y sin cambiar. La visibilidad es peligrosa, porque implica la posibilidad de que se rían de ti, y hasta de morir. El cambio es peligroso porque implica pasar de lo conocido a lo desconocido, y eso podría resultar peligroso.

Así que la resistencia es astuta. Funciona para hacer una de estas dos cosas: conseguir que te adaptes (y te hagas invisible) o que fracasas (lo cual reduce las posibilidades de que llegue el cambio positivo, permitiendo así que te quedes quieto).

He aquí unos cuantos signos de que el cerebro reptiliano está en marcha:

- No entregar a tiempo. El retraso es el primer paso hacia el «nunca».
- Aplazar, alegando que necesitas hacerlo perfecto.
- Entregar antes de tiempo, enviando ideas defectuosas con la esperanza de que resultarán rechazadas.
- Sufrir ansiedad sobre qué te pondrás para un acto.
- Dar excusas relacionadas con la falta de dinero.
- Establecer muchos contactos para conseguir gustar y que todos te apoyen.
- Adoptar deliberadamente un comportamiento orientado a tu propio ostracismo, para evitar tener lugar en la comunidad.
- Demostrar tu falta de deseo de adquirir nuevos conocimientos.
- Pasar horas recogiendo datos obsesivamente. (Jeff rey Eisenberg afirma que «el 79% de las empresas recogen datos por Internet obsesivamente; en cambio, sólo un 30% de ellas cambiaron su página a consecuencia de su análisis».)
- Ser impaciente.
- Organizar comités en vez de entrar en acción.
- Apuntarse a comités en lugar de liderar.
- Criticar excesivamente el trabajo de los colegas, subiendo así el listón propio de manera poco realista.
- Producir deliberadamente un trabajo extravagante que nadie pueda aceptar.
- Entregar deliberadamente un trabajo de calidad media que sin duda será aceptado, pero también ignorado.
- No hacer preguntas.
- Preguntar demasiado.

- Criticar a cualquiera que haga las cosas de manera distinta. Si les sale bien significa que tú también tendrás que trabajar distinto.
- Iniciar una búsqueda interminable de lo siguiente que será importante, abandonando todo lo de ayer como viejo.
- Adoptar un apego emocional con el statu quo.
- Inventar ansiedad sobre los efectos secundarios de un nuevo enfoque.
- Ser aburrido.
- Centrarse en la venganza o en darle a alguien una lección, a expensas del trabajo.
- Pisar el freno a medida que se acerca la fecha de entrega.
Comprobar el trabajo obsesivamente a medida que se acerca la fecha de entrega.
- Esperar a mañana.
- Fabricar ansiedad porque te roben las ideas.
- Cuando encuentras comportamientos que aumentan las posibilidades de cumplir, dejar de usarlos.
- Creer que lo importante es el talento y los dones, y no el dominio de la técnica.
- Anunciar que no tienes ni lo uno ni lo otro.

Esta lista es poco convencional en el sentido de que subrayo lo bueno y lo malo, la izquierda y la derecha. Cualquier sentido en que vayas que no sea el del éxito es obra de la resistencia.

Es interesante decirlo en voz alta: «Lo hago por culpa de la resistencia», «Mi cerebro reptiliano me provoca ansiedad», «Ahora mismo estoy enfadado porque estar enfadado me impide trabajar».

Cuando lo dices en voz alta (no cuando lo piensas, sino cuando lo dices), el cerebro reptiliano se retira avergonzado.

«No sé qué hacer» y otras frases célebres de la resistencia

«No tengo ni una buena idea». En realidad, no tienes ni una idea mala. Si tuvieras las suficientes ideas malas, las buenas aparecerían por sí solas. Y, como cualquier persona con éxito te diría, las ideas no son lo difícil, lo difícil es cumplir.

«No sé qué hacer». Ésta, desde luego, es real. La pregunta es: ¿porqué te preocupa? De hecho, no hay nadie que sepa qué hacer. A veces tenemos una intuición, o se nos ocurre una buena idea, pero nunca estamos seguros. El arte de retar a la resistencia es hacer algo cuando no estás seguro de que funcionará.

«No tengo ningún título de [insértese aquí el nombre de alguna institución universitaria prestigiosa]». Bueno, digamos que el MIT es actualmente gratis por Internet para cualquiera que desee aprender. La biblioteca municipal de tu ciudad tiene prácticamente todo lo que necesitas, y lo que no está allí, está en la red. El acceso al conocimiento era antes importante; ahora, ya no.

«**Mi jefe no me autorizará**». Pues claro que no, ¿por qué va a hacerlo? Le estás diciendo: «Quiero hacer una locura y, si no funciona, quiero que tú pagues el pato. Por supuesto, si funciona, yo me llevo todo el mérito, ¿vale?». No, no vale. No hay nada en este libro que diga que necesitas al jefe ideal para hacerte imprescindible. Lo que digo es que, una vez seas imprescindible, descubrirás que tienes un jefe mejor.

«**Bueno, para ti está bien, pero mi sexo/raza/religión/nacionalidad/talla de zapato/minusvalía/ADN no me lo pone fácil**». ¿No percibes al cerebro reptiliano detrás de cada una de estas excusas? ¿Cuántos contraejemplos necesitas exactamente antes de superar esta excusa?

El culto al trabajo hecho

Bre Pettis escribió este manifiesto en su blog:

1. Hay tres estados del ser: no saber, actuar y llevar a término.
2. Acepta que todo es un borrador. Ayuda a hacerlo.
3. No hay etapa de corrección.
4. Hacer ver que sabes lo que estás haciendo equivale casi a saber lo que estás haciendo, así que admite que sabes lo que estás haciendo, aunque no lo sepas, y hazlo.
5. No lo dejes para más tarde. Si tardas más de una semana en llevar a cabo una idea, abandónala.
6. El objetivo de haber terminado no es acabar, sino lograr que se hagan las cosas.
7. Una vez hecho, lo puedes tirar.
8. Ríete de la perfección. Es aburrida y te impide finalizar.
9. La gente sin las manos sucias se equivoca. Hacer algo te hace tener la razón.
10. El fracaso cuenta como cosa hecha. También los errores.
11. La destrucción es una variante de haber hecho.
12. Si tienes una idea y la publicas en Internet, cuenta como un fantasma de algo hecho.
13. Haber hecho es el motor de seguir haciendo.

La obra

Tu trabajo de verdad, pues, por el que te podrían pagar, y lo que ciertamente es tu pasión, es sencillo: la obra. Tu obra consiste en alimentar, amplificar y glorificar al *daemon*.

Tu obra es crear arte que transforma las cosas, exponer tu perspicacia y tu humanidad de tal manera que resultes realmente imprescindible.

Tu obra es hacer la obra, no hacer tu trabajo. Tu trabajo consiste en seguir instrucciones, la obra consiste en aportar diferencia. Tu obra es cumplir. Entregar cosas que aporten cambio.

Construido para cumplir

El hábito que han desarrollado los artistas con éxito es muy sencillo: al principio debaten mucho, porque empezar significa que van a terminar. No tal vez, no probablemente, sino que lo harán.

Si quieres producir cosas a tiempo y dentro de presupuesto, lo único que tienes que hacer es trabajar hasta que se te acaben el tiempo y el dinero.

No hay sitio para asfixiarse, ni excusas, ni cabe la resistencia. En la fecha de entrega, hecho.

Usar la resistencia como veleta

Cuando te pones a hacer algo que genera beneficios fáciles, mima tu ego, es egocéntrico o de corto de miras, es poco probable que la resistencia te hable. Cuando el cerebro reptiliano obtiene lo que quiere, está claro que no hará nada para frenarte.

Tienes ganas de gritarle a tu administrador. Tu consciencia te dice que no lo hagas, pero tú deseas hacerlo. La resistencia, aquí, no es un factor en juego. La voz que te dice que no grites es tu consciencia, no tu cerebro reptiliano.

Puedes tener la misma sensación antes de hacer trampas al declarar tu renta, saltarte la dieta o engañar a tu socio. Escucha a esta sensación. No es la resistencia.

De vez en cuando puedes tener noticias de tu consciencia u oír la voz de tu madre susurrándote al oído, pero tú y yo sabemos que esta voz es distinta a la insistencia paralizante de la resistencia.

Cuando sientes la resistencia, la asfixia, el miedo y la fuerza, sabes que estás haciendo algo importante. Sea cual sea la dirección de la que procede el viento de la resistencia, es ahí adonde debes dirigirte: directamente hacia la resistencia. Y cuanto más te acerques a conseguir el paso adelante que tu genio tiene en mente, más fuerte soplará el viento y más luchará la resistencia para detenerte.

He detenido la redacción de este libro una docena de veces. Cada vez, la fuerza que me impulsó a seguir era la resistencia. Me daba cuenta de que mi cerebro reptiliano temía este libro, que es el mejor motivo que se me ocurre para escribirlo.

Comerse un helado es fácil. Hacer algo importante es difícil. La resistencia te ayudará a encontrar las cosas que más necesitas porque son las cosas que la resistencia más quiere que detengas.

Es obvio. La resistencia tiene miedo. Cuanto más cerca estás de desatar aquello que teme, más fuerte luchará.

Tirarte debajo del camión

El actor John Goodman fue entrevistado sobre su papel en *E sperando a Godot*. Había proyectado pasar la primavera pescando y mirando la tele con su familia en Nueva Orleans, y estaba dispuesto a rechazar la oferta. He aquí su manera de enfrentarse a la resistencia:

«Eres un idiota. Esta es una oportunidad que sólo te llegará una vez en la vida. Nunca te lo volverán a proponer... No me consideraba a la altura de todo aquello; no tenía confianza en mí mismo. Así que se trataba de tirarme debajo del camión y buscar la manera de salir a cuatro patas».

Esta postura, el desafiar siempre a la resistencia, es la que lo convierte en estrella.

«Ahora mismo, prefiero estar aquí antes que en ningún otro lugar. Prefiero estar aquí, intentando encontrar el maldito papel, y espero no encontrarlo nunca, porque no quiero caer en la complacencia. ¿Qué haría después? ¿Montar peleas de gallos en el camerino?»

Cuanto más arriba, más empinado

Cuanto más te acercas a enfrentarte y derrotar a la resistencia, más fuerte te retará.

Si cumplir fuera fácil, ya lo habrías hecho.

Por qué el cerebro reptiliano quiere que te quedes encallado

En *The Dip* hablo de lo que cuesta abandonar un proyecto (un trabajo, una profesión, una relación), incluso si el proyecto no va absolutamente a ninguna parte.

Se me ocurre que parte de este dolor procede de la resistencia.

Si resulta que estás librando la batalla indicada, trabajando duro, haciendo lo que te formaste para hacer, pues, oye, eres un virtuoso. Puedes proclamar la victoria sin riesgos. No hay mucho que temer cuando estás encallado en el abismo, ni mucho que amenace tu situación. Sencillamente, eres un tipo que trabaja duro, que hace todo lo que puede: ¿cómo se atreve nadie a criticarte?

La gente que ha pasado por esta experiencia y se ha revelado —renunciando cuando estaban encallados— me cuenta que la sensación de liberación y potencial renovado es increíble. De pronto, pueden volver a concentrarse en trabajar, en aportar diferencia y en comprometerse con una comunidad.

Lo difícil es diferenciar entre renunciar porque la resistencia quiere que lo hagas (mala idea) o porque no quiere que lo hagas (buena idea). El objetivo es dejar las tareas que estás haciendo porque te estás escondiendo por el bien del cerebro reptiliano, e impulsar las mismísimas tareas que el lagarto teme.

¿Es lo bastante importante?

Por supuesto, en realidad, el *daemon* no existe. Sólo existes tú, sólo un carnet de conducir por persona. Inventarás lo que inventes, harás lo que hagas.

Van Gogh no estaba conectado para pintar, la pintura era el medio que tenía disponible en aquel momento. Si hubiera vivido hoy, tal vez se habría dedicado al marketing del tofu orgánico. Pintar o escribir sinfonías no es algo predeterminado.

Eso significa que uno debe elegir su arte. No es algo preordenado, no hay sólo una forma de arte para cada uno de nosotros.

Si eliges algo por debajo de tu potencial, entonces la resistencia habrá ganado. Al fin y al cabo, ¿por qué superar el dolor que el cerebro reptiliano provoca si lo único que haces es algo que, de todos modos, no importa demasiado? Superar excusas y desafíos sociales no es fácil, y no sucederá si el resultado final no vale la pena. El arte trivial no vale los problemas que provoca producirlo.

Cuando emprendes el camino para crear arte, el tipo de arte que sea, debes saber que no es corto ni fácil. Tienes que determinar si la ruta hace que valga la pena el esfuerzo. Si no, apunta más alto.

Internet es cocaína para la resistencia

Si en el trabajo te pasaras todo el rato mirando capítulos antiguos de *Hawaii 5-0*, probablemente perderías tu empleo. Pero, al parecer, es correcto que, durante una hora, mires y actualices tu cuenta de Facebook. Eso es «conectar con tu curva social».

Hay una parte amplia de nuestra psique que quiere tocar y ser tocada. Queremos estar conectados, ser valorados y que nos echen de menos. Queremos que la gente sepa que existimos y no queremos aburrirnos.

Esperar al *daemon* puede resultar aburrido, incluso puede asustar. Así, la resistencia nos anima a huir, ¿y dónde mejor que a Internet? En un día de esos en los que la resistencia está al mando, consulto mi correo electrónico unas cuarenta y cinco veces. ¿Por qué? ¿No puede esperar? Pues claro que puede, pero es divertido. Es divertido recibir noticias de gente que me cae bien, divertido responder a preguntas, divertido estar conectado. Si debo ser sincero, es la resistencia: mandar y recibir correos electrónicos es divertido, pero raramente transforma el mundo.

Y no me hagáis hablar de Twitter. Desde luego que hay gente que lo utiliza eficaz y productivamente. Hay gente, poca, que ha descubierto que la ayuda a hacer el trabajo. Pero, ¿y el resto? Es la resistencia perfecta, porque no termina de hacerse nunca. Siempre hay un nuevo mensaje que leer y al que responder. Lo cual, por supuesto, te impide seguir trabajando.

¿Dónde estaba tu arte mientras estabas «twitteando»?

¿Dónde escondes tu brillantez?

¿Dónde escondes tu perspicacia? Tienes un montón de ideas grandes, y no te faltan grandes avances. Tengo un amigo que cada día dice algo muy perspicaz, y una vez a la semana, algo impresionante. Y ya está. Al final del año, cuenta con excelentes *posts* en su blog y un montón de *tweets* en el Twitter para presumir de ellos. ¿Y si hubiera aprovechado al menos una de estas ideas y hubiera luchado lo bastante contra la resistencia como para hacer algo interesante con ella?

Al final del año, podría dirigir una empresa multimillonaria o liderar un movimiento de esos que cambian el mundo. Al final del año, podría haber compensado unas cuantas de esas ideas con un ascenso, un despacho esquinero o una plaza de aparcamiento.

La única diferencia entre mi amigo y alguien que lo cambia todo es la resistencia.

Tic, tic, tic

Éste es mi duodécimo libro desde 1999.

Cuando empecé profesionalmente, tenía una empresa de servicios editoriales. Mi personal y yo creamos más de cien libros, trabajando para varios editores. Luego fundé y vendí una empresa de Internet y después empecé a escribir un blog, di unas conferencias y fundé otra empresa de Internet.

¿Soy una especie de prodigio? No lo creo. Cumpló. No le corto el paso a las musas, lucho contra la resistencia y cumpló. Lo hago *evitando hacer* un número enorme de tareas que son dispositivos perfectos para la asfixia, formas ideales de introducir la resistencia en nuestras vidas.

Un adicto al trabajo aporta miedo a la ecuación. Trabaja día y noche para asegurarse de que todo está bien y siente la resistencia todo el tiempo. Satisface el miedo furioso del cerebro reptiliano estando siempre en el puesto de trabajo, sólo para asegurarse. Yo no soy adicto al trabajo. No tengo miedo porque he interiorizado el hábito de cumplir. El cerebro reptiliano no tiene ninguna posibilidad, así que se calla.

Obligándome a no hacer absolutamente ninguna tarea cansada pero poco eficaz en los lapsos que me dejan los brotes de trabajo real, elimino la mejor excusa que tiene la resistencia. No puedo evitar el trabajo porque no me distraigo con nada que no sea trabajo. Esto es lo que distingue a un artista productivo: no asisto a reuniones, no escribo memorandos, no tengo personal, no me desplazo al trabajo. El objetivo es dejar de lado cualquier cosa que aparente ser productiva pero que no implique cumplir.

Hace falta ser enormemente disciplinado para no hacer nada entre proyectos. Significa que tienes que enfrentarte a un muro en blanco y que no puedes fingir que estás ocupado. Significa que estás a solas con tus pensamientos, y significa que un nuevo proyecto, tal vez un proyecto fantástico, aparecerá pronto, porque tu incesante energía no puede permitirte estar sentado sin hacer nada.

El brillante librito *Zen Habits*, de Leo Babauta, ayuda a encontrar tu propia manera de resolver este problema. Su programa es sencillo: proponte crear *sólo* una obra importante al año. Divídela en proyectos más pequeños, y cada día encuentra tres tareas que cumplir las cuales te ayuden a completar el proyecto. Y haz sólo esto durante tus horas de trabajo. Hablo de tan solo una hora al día para cumplir una obra de arte enorme, sea cual sea el tipo de arte que tengas en mente. Puede que esa hora al día no sea divertida, pero probablemente será mucho más productiva que las diez horas que pasas ahora.

La gente sabotea la idea de Leo día a día. Intentan hacer el proyecto importante al mismo tiempo que hablan sobre (y dedican tiempo a) todas estas tonterías superficiales a las que la gente dice que se supone que debes dedicar el tiempo. Como intentan hacer las dos cosas, no hacen ni lo uno ni lo otro. O fingen que su proyecto es importante, pero en realidad es banal y muy por debajo de sus posibilidades.

Dejar espacio para el silencio en tu jornada le da al *daemon* la oportunidad de ser oído. La resistencia es incapaz de proclamar que está demasiado ocupada utilizando Twitter o Facebook, asistiendo a reuniones, leyendo y comentando blogs, haciendo contactos, pagando facturas y viajando. No, en realidad, no está nada ocupada. Estamos quietos, en silencio, esperando para aplaudir a nuestro genio mientras trabaja.

La diferencia entre un artista de éxito y un artista fracasado ocurre una vez que la idea *ya* se ha cocido. La diferencia está en el trayecto hacia el cumplimiento. ¿La has terminado?

La ansiedad es practicar el fracaso por adelantado

La ansiedad es innecesaria e imaginaria. Es el *miedo al miedo*, miedo que no significa nada.

La diferencia entre el miedo y la ansiedad es que la ansiedad es difusa y se centra en las posibilidades en un futuro desconocido, no en una amenaza real y presente. La resistencia se basa totalmente en la ansiedad, porque los humanos hemos desarrollado otras emociones y señales de advertencia que nos ayudan a evitar las amenazas reales. La ansiedad, en cambio, es una construcción interna sin relación con el mundo externo. «Ansiedad innecesaria» es un concepto redundante, porque la ansiedad es siempre innecesaria. La ansiedad no te protege del peligro, sino que te impide hacer cosas importantes. Te mantiene despierto de noche y predice un futuro que no ocurrirá.

Por otro lado, el miedo se basa en el hecho de estar vivo, evitar las serpientes, alimentar a tu familia y conseguir que los buenos vuelvan a jugar mañana. Al miedo hay que prestarle mucha atención. Aquí, en nuestro mundo, no hay mucho miedo genuino, de modo que, cuando aparece, no vale nada.

La ansiedad, en cambio, es una parálisis peligrosa. La ansiedad es la exageración de las peores posibilidades, acompañada de un autoconvencimiento que lleva a la incansable minimización de las posibilidades reales de éxito.

La ansiedad imposibilita crear arte, porque la ansiedad alimenta la resistencia, dándole al cerebro reptiliano un poder irracional sobre nosotros. *Es imposible ser un eje si accedes a alimentar tu ansiedad.*

Advertirás que, a lo largo de este libro, utilizo a menudo la palabra «miedo» cuando en realidad quiero decir «ansiedad». Y es debido a que casi siempre los confundimos. Una mala costumbre.

El terror agradecido: dos maneras de tratar la ansiedad

Estás tumbado en la cama y no te acuerdas de si has dejado encendida o no la luz de la cocina. Esto te lleva rápidamente a todo tipo de escenas que se proyectan en tu pantalla interior, incluidos robos a medianoche, allanamientos de morada y cosas peores. Como con la mayoría de los episodios de ansiedad, hay dos posibles respuestas. La primera te coloca en una espiral inacabable, mientras que la segunda (mucho más difícil) te lleva a todo tipo de resultados positivos.

El primer enfoque es buscar confort: levantarnos de la cama y comprobar la luz. Al fin y al cabo, seguro que hay ladrones agazapados entre los arbustos que esperan justamente a que te quedes dormido sin haber dejado esa luz encendida; comprobar que lo está es la mejor manera de ahuyentarlos y que se busquen otra casa para ir a robar. Este enfoque dice que si estás preocupado por algo, mimas la preocupación pidiendo a los demás que demuestren que todo saldrá bien. Comprobar constantemente, medir y repetir. ¿Todo va bien? Recompensar la ansiedad reconfortando y dando respuestas positivas. Está claro que eso no aporta más que nueva ansiedad, porque a todos nos gusta que nos reconforten y nos den respuestas positivas. Una vez comprobada la luz, tal vez quieras comprobar que todas las ventanas están bien cerradas y luego volver a comprobar la luz, sólo para estar seguro.

El segundo enfoque es quedarse con la ansiedad, no huir de ella. Reconocerla, explorarla, hacerse amigo de ella. Está ahí, estás acostumbrado a ella; a partir de ahí, avanza. *No hay recompensa para los que se preocupan*. No hay agua para apagar este fuego en concreto.

El problema con reconfortar es que crea un ciclo sin fin. Tranquilízame sobre un tema y seguro que encontraré otro del que preocuparme. El confort no soluciona el objeto de la ansiedad; de hecho, lo exagera. Si te pica, te rascas. El picor es una molestia, rascarse la alivia, de modo que te rascas y te rascas hasta que sangras.

La idea de convivir con la ansiedad suena absurda, al menos de entrada. Soportar algo tan incómodo no es natural. Cuanto más lo soportas, peor. Sin agua, el fuego se enfurece. A lo largo del mismo, tú permaneces tranquilo. La ansiedad está ahí, es real, pero simplemente la reconoces, no la haces sentirse importante mediante la racionalización, ni siquiera con adrenalina. Simplemente está y tú la acoges, como un día de calor en la playa (o un día de frío en Minnesota).

Y entonces ocurre algo interesante. Se consume. La ansiedad no puede durar siempre, en especial cuando amanece y tu casa no ha sido invadida, cuando tu discurso ha terminado y nadie se ha reído de ti, cuando la supervisión ha terminado y no te han despedido. La realidad es lo que más reconforta de todo. Con el tiempo, el ciclo se rompe. La resistencia sabe que el truco de la ansiedad ha dejado de funcionar, en especial si te muestras simpático con la ansiedad. Rápidamente, los ciclos de la ansiedad empiezan a reducirse y, por último, se agotan.

No me pidas que te diga que todo saldrá bien. De entrada, no tengo ni idea. Y mi opinión paliativa, a la larga empeoraría tu ansiedad.

La ansiedad y el shenpa

Shenpa es una palabra tibetana que más o menos significa «rascar lo que pica». Yo lo interpreto como una espiral de dolor, algo detonado por un pequeño acontecimiento y que inmediatamente te saca de tus casillas. Rascas un pequeño picor, lo cual provoca que pique mucho más, así que rascas más y más hasta que te provocas dolor.

Por el retrovisor de tu coche aparece un coche patrulla. Tal vez ibas unos diez kilómetros por encima de la velocidad permitida. Para mucha gente, que los pare la Guardia Urbana es una molestia, pero no un drama. A alguien con ansiedad hacia este hecho en particular, eso le pone la mente a cien. ¡El poli te acosará, tú responderás, la cosa irá a más, acabarás arrestado, te acusarán de algo más que no has hecho y acabarás en la cárcel el resto de tu vida! No me extraña que estés estresado cuando te detienes. Estabas tan ocupado comiendo rancho de la cárcel que ni siquiera has tenido tiempo de respirar.

En el trabajo, tu jefe te critica. No es nada importante, sólo una pequeña crítica. Pero tu *shenpa* es un reflejo que te fuerza a responder a cada crítica con una defensa y con otra crítica a cambio. Por desgracia para ti, tu jefe se siente igual. Está molesto porque no has sido capaz de aceptar su comentario, y ahora los dos os habéis quedado atrapados en un ciclo maligno, un ciclo que no acabará bien.

Estás en una reunión de ventas y parece que todo va muy bien. Es tu plataforma particular: podría provocar una venta y eso te expondría a todo tipo de peligros, dice el lagarto. De modo que dices algo estúpido como mecanismo de defensa, lo cual entorpece el ritmo de la reunión. Dices otra estupidez más y, de pronto, como esperabas, todo empieza a deshacerse. Este es tu *shenpa*, el que te has inventado para ti mismo.

El cerebro reptiliano es el responsable del *shenpa*. Es la interacción entre nuestro mundo racional normal y los intensos miedos con los que el lagarto convive cada día. Por suerte, sólo hay unas cuantas cosas que pueden hacernos perder el control.

El mejor momento para detener la espiral es al principio de todo. Actuar al principio, desactivarlo, reconocer el ciclo: es tu primera y mejor oportunidad. Enfrentate al picor desde el principio, pero no te rasques. Actuar de un modo distinto es perder toda perspectiva. No puedes trazar un mapa útil cuando estás ocupado exagerando los inconvenientes de cada opción. Eso es el *prajna*. Si no le puedes dar al mundo una lección, acéptalo, no te quedes encallado con una salida distinta.

«Lo siento, agente», dices, esforzándote por quedarte quieto. Y entonces el agente se marcha.

¿Por qué no he acabado en la cárcel? Porque no has rascado donde te picaba. Como no has proyectado miedo, ansiedad o rabia, el poli no ha reaccionado con ellas. Te has quedado con la ansiedad, no has huido ni has negociado con ella. Te has quedado.

«Gracias por tu opinión, jefe», dices. Y entonces repites su opinión con tus propias palabras, para confirmarle que lo has oído, y te vas. No te ha llevado más de tres segundos y te has evitado una hora de dolor.

¿Por qué te has arruinado un día entero? Porque no te has rascado donde te picaba. Eras lo bastante consciente de la postura del jefe y de su *shenpa* como para no meterte en ese ciclo.

El shenpa y la conexión social

Para mucha gente, el *shenpa* y la ansiedad están relacionados con la comunidad. Ya sea a la hora de dar una fiesta, de apuntarse a un club, de asistir a una reunión o de dar una charla, normalmente conlleva interactuar con otra gente.

Lo mortal: nuestra ansiedad no sólo nos atormenta, sino que arruina la interacción. Los demás la huelen. Reaccionan a ella. Tienen menos tendencia a contratarte, a comprarte algo o a divertirse en tu fiesta. Exactamente lo que temes que ocurra, ocurre, precisamente porque lo temes, y eso, por supuesto, empeora el ciclo *shenpa*.

El *shenpa* está causado por un conflicto entre el cerebro reptiliano (que desea fracasar o huir) y el resto del cerebro, que desea cumplir, conectar y ser amable. Oscilar entre los dos empeora las cosas. Al parecer, tienes dos opciones para acabar el ciclo: huir o quedarte.

En huir no hay nada inherentemente malo. Si no puedes soportar cierto tipo de interacción o acto, no lo hagas. Evítalo. Hay gente que ha nacido para hacer de árbitro.

La otra opción es quedarse. Si crees que es lo bastante importante, entonces tu reto consiste en derrotar a la resistencia. No huir y volver, huir y volver. No, tienes que quedarte. Aguantar. No dar cuartel a la resistencia. Simplemente, quédate.

Durante la reunión de ventas, en ese momento en el que romperías el silencio para acariciar un poco al lagarto, no lo hagas. Aguanta. Espera a que el cliente se dé por vencido. Cuantas más ganas tengas de ceder ante la voz interior de la ansiedad, más resistente te haces. Esperar no es fácil, y eso es precisamente por lo que es tan efectivo cuando te comprometes con otros. La fuerza silenciosa que se necesita para aguantar las ganas de salir corriendo genera confianza en aquellos que te rodean.

La semana pasada estuve en una negociación difícil. La resistencia me estaba gritando que me doblegara, que devolviera la bofetada, que me rindiera... cualquier cosa para detener aquello. ¡Arréglalo!

Oí al lagarto y no hice nada. Soporté las protestas, soporté el picor; me aguanté.

El resultado fue una invasión de confianza, porque finalmente, después de contemplarme aguantar dos días sin ceder al pánico, el lagarto se dio cuenta de que no pensaba cambiar de postura. Se calmó. Yo volvía a estar al mando de mí mismo. El resultado era la libertad. Tenía libertad para estar tranquilo y ser generoso y claro en la negociación, y salió mucho mejor de lo que esperaba. Si la resistencia hubiera estado al mando, el proyecto se habría estrellado y quemado.

P.d. No dejes nunca que el lagarto envíe un correo electrónico.

«La gente se reirá de mí»

Éste es el quid del asunto.

Antes había motivos de tipo evolutivo para evitar riesgos. Sí, un tigre de dientes de sable podía arruinarte el día.

Ahora, sin embargo, para casi todas las formas de arte de las que estamos hablando, los únicos riesgos son la pérdida de un poco de tiempo (tiempo que, de todos modos, ya estabas perdiendo) y la posibilidad muy real de que la gente se ría de ti.

El instituto.

A menudo parece reducirse a lo que ocurría en el instituto.

Mientras te peleas con la resistencia y haces una lista de todas las cosas que te hacen sentir escéptico, exageradamente ocupado, escaso de dinero y, en general, incapaz de desplegar algo de arte, haz el favor de añadir a la lista «y la gente se reirá de mí si lo intento».

Bien. Ahora al menos tienes una razón genuina en la lista.

¿Se han reído de ti alguna vez? No contigo, sino de ti. Burlonamente. Con ganas. Es algo que no se nos olvida nunca y que afecta las decisiones que tomas hoy, incluso si la gente que se burló de ti en el colegio ni siquiera recuerda tu nombre.

(El shenpa y las turbulencias)

A mi amigo Jon le gusta cuando el avión encuentra turbulencias. Su argumento es algo que vale la pena compartir: «Las posibilidades de que un avión se estrelle debido a las turbulencias son cero, de modo que me relajo y disfruto. Es como una vuelta en la montaña rusa».

Escribo esto mientras mi avión entra en una zona de turbulencias y resulta que tiene toda la razón. Cuando empiezo a dejar de desear que el avión se quede en el aire y comienzo a disfrutar del vuelo, todo se vuelve más divertido, y resulta que el piloto no necesita mi ayuda.

El shenpa, los ingresos y el éxito

En la edad de las fábricas, el *shenpa* era una molestia: te volvía neurótico y pesado. Pero podías seguir teniendo un trabajo aceptable y llevar una vida de logros, porque tus neurosis se desplegaban en tu tiempo libre. Tu trabajo en la cadena de montaje era demasiado banal como para disparar el ciclo de *shenpa*. En cambio, eso ocurría en casa.

Ahora, en cambio, en un mundo en el que los ejes se valoran y las simples piezas del engranaje no, parece que la ansiedad sin revisar es el mayor obstáculo entre tú y tus metas. Ante la disyuntiva, la gente no contrata, ni elige trabajar, ni confía ni sigue a la gente que se queda atrapada en ciclos de ansiedad. Resultas tóxico y no queremos pasarnos el día reconfortándote. Y peor, si vives en un estado de ansiedad sobre las tareas que se te exigen (como el arte, las actuaciones valientes y la generosidad), eso cambiará lo que eliges hacer. Evitarás precisamente las cosas que harían de ti una persona imprescindible.

No quiero estar alrededor de gente que sufre ciclos frecuentes de dolor y de miedo.

De pronto, el *shenpa* afecta tanto tu bolsillo como tu psique.

Vigilar a los que vigilan

Cuando viajo, suelo observar a la gente que vigila.

Susan (no es su nombre real) espera a alguien en un hotel de Chicago (tampoco es la ciudad real). Va bien vestida, con unas gafas de sol apoyadas sobre la melena rubia (no es su color real). He aquí el ciclo, que ella repite cada dieciséis segundos (lo he cronometrado):

Mira a la izquierda, luego a la derecha.
Se recoge el pelo detrás de la oreja izquierda.
Mira hacia delante para ver si alguien la mira.
Se pone bien las gafas de sol.
Se baja la falda un centímetro.
Se recoge el pelo detrás de la oreja derecha.
Vuelve a empezar.

Una vez, y otra, y otra... Este comportamiento, obviamente, no es intencionado: está programado. Sus ancestros hacían lo mismo en la selva y ella lo hace aquí. Importa mucho lo que el rebaño piensa de ella. En vez de crear algo, conectar o aprender, está atrapada en un ciclo reptiliano de acicalamiento y temor.

Cuando la resistencia se instala, he aquí el ciclo al que me obliga mi cerebro reptiliano:

Consultar mi correo electrónico para ver lo que piensa la gente de mi trabajo.
Responder.
Consultar la página web de Tribes Online para ver qué pasa. Hacer los ajustes que crea necesarios.
Consultar el correo electrónico de nuevo.
Consultar las entradas en mi blog para ver qué pasa. Leer las relevantes; comentar si es pertinente.
Consultar el estatus de mis páginas Squidoo.
Vuelvo a empezar.

Puedo pasarme la vida haciendo lo mismo. Es como ponerse bien las gafas de sol, no se termina nunca.

Los artistas nunca hacen esto mientras son artistas. Cuando me puse a dieta de Internet (sólo cinco consultas al día, no cincuenta), mi productividad se triplicó. ¡Se triplicó!

iSprint!

La mejor manera de superar tu miedo a la creatividad, al *brainstorming*, a la asunción inteligente de riesgos o a navegar por una situación peliaguda podría ser echar a correr.

Cuando hacemos un sprint, todo el diálogo interior se desvanece y nos concentramos en ir lo más rápido que podemos. Cuando corres al máximo, no sientes el dolor en la rodilla ni te preocupa si la pista es perfectamente homogénea. Simplemente, corres.

Pero no puedes mantener un sprint para siempre. En eso consiste el sprint: su brevedad es la clave de su eficacia.

«Rápido, tienes diez minutos para aportar diez ideas de negocio.»

«Vamos, tenemos que redactar un guión nuevo para el anuncio. Tenemos quince minutos.»

Mi primer gran producto consistió en lanzar una importante marca de juegos de aventura de ciencia ficción para ordenador (basados en Ray Bradbury, Michael Crichton, etc.). Dejé de ir a mis clases en la facultad de Empresariales para hacer el lanzamiento.

Un día, justo después de un vuelo nocturno, el presidente de la empresa me dijo que habían cancelado el proyecto. Explicó que la empresa no tenía los recursos suficientes para lanzar todos los productos que habíamos previsto, que avanzábamos con excesiva lentitud y que los envoltorios todavía no estaban listos.

Me fui a mi despacho y me pasé las veinte horas siguientes reescribiendo todo el texto, rediseñando cada envoltorio, rehaciendo toda la programación e inventando una nueva estrategia promocional. Era probablemente el equivalente a seis semanas de trabajo para una comisión motivada, y yo lo hice solo y de un tirón. Como levantar un coche, era imposible, y ahora no tengo ningún recuerdo de aquel proyecto.

El comité directivo vio el trabajo acabado, reconsideró su postura y el proyecto volvió a ser aceptado. No me entró el pánico hasta después del sprint (y luego me desmayé). No se pueden hacer sprints cada día, pero probablemente sea buena idea hacerlos con regularidad: mantienen a la resistencia a raya.

Bajada frente a subida

Presentar tu arte al mundo suele dar la sensación de escalar una montaña, de superar una serie de retos y obstáculos. En cualquier etapa del camino, la resistencia te puede cortar las alas. Un simple titubeo y tu trabajo se puede echar a perder. Estás subiendo una roca por la ladera y, si te detienes un momento, la roca puede caer rodando y llevarse con ella todo tu esfuerzo.

Pero es posible ver el trabajo que conlleva la presentación de tu arte como un proceso gravitacional inevitable, como una avalancha o un slalom gigante. Empieza por la cima, no por el pie de la montaña. Un pasito para empezar y luego la cosa irá creciendo más y más, cada vez más rápido. No habrá resistencia capaz de detenerte.

Internet puede ampliar este efecto. Cuelgas un vídeo y al cabo de una semana lo ha visto un millón de personas. Mandas un correo electrónico a las seis personas adecuadas y el proyecto está en marcha.

Este es el motivo por el que a los escritores les gusta tener editores. Aunque técnicamente resulta bastante fácil publicar tu propio libro, imprimirlo, encuadernarlo e incluso colocarlo en una librería, los autores que pueden elegir no suelen autopublicarse. El motivo: el sistema actual es un enorme amplificador. Mandas el manuscrito a tu agente; ella lo vende a un editor (tú no tienes que insistir en nada); el editor se encarga de todos los pasos difíciles a la hora de poner tu obra en el mercado, una tarea que tu cerebro reptiliano estaría encantado de sabotear.

Si existe una infraestructura (como una editorial) para amplificar tus ideas, fantástico. Pero a menudo no existe. Las empresas que cobran por patentar tu idea y promocionarla, por ejemplo, o los concursos fraudulentos que te cobran por competir por un premio explotan a la gente que no cuenta con su propia plataforma. Necesitas una plataforma que te permita convertir tus ideas en un movimiento.

Intento venderte la idea de construir una plataforma *antes* de tener tu próxima idea, de que consideres su construcción como un proyecto aparte del hecho de divulgar tu arte. Trabaja en la plataforma cada día, sin enfrentarte a la resistencia. A medida que la plataforma se amplíe y refuerce, podrás lanzar tu idea más lejos y más arriba.

No es fácil llegar a este punto. Una plataforma valiosa es un activo, un activo que no te viene dado. Hace falta preparación y esfuerzo para preparar al mundo para tus ideas, pero se trata de un esfuerzo que la resistencia no tendrá tantas ganas de sabotear. Si separas el trabajo duro de preparación del trabajo más aterrador de perspicacia, puedes construir un entorno en el cual es más probable que cumplas.

Una manera de debatirse y superar la resistencia

Ha aquí mi manera de hacer las cosas.

He usado esta técnica para lanzar proyectos de software multimillonarios, escribir libros, planificar vacaciones, trabajar con equipos, trabajar solo y escribir un blog. Todos estos proyectos han cumplido con su fecha de entrega.

El primer paso es apuntar la fecha de entrega. Colgarla en el tablón. Es real. Entregarás en esa fecha, hayas acabado o no.

El paso siguiente es usar fichas, notas adhesivas, libretas, galletas de la suerte, lo que te resulte más cómodo. Apunta cualquier noción, idea, plan, esbozo y contacto. Y a partir de ahí empiezas a pescar. Reúne toda la ayuda que quieras. Invita a toda la gente que puedas. Es su gran oportunidad.

Aquí es donde empiezan el debate y el sueño. Es muy difícil lograr que la gente con la que trabajas preste atención a este momento. Como la fecha de entrega está tan lejos, sus cerebros reptilianos están dormidos y no hay miedo ni automotivación disponibles. La gente se concentra en las emergencias, no en las urgencias, y conseguir que dejen de trabajar en la entrega de mañana y se pongan a trabajar ahora en tu proyecto no es fácil. Así, buena parte del trabajo consiste en lograr que tú (y tu equipo, si lo tienes) te levantes y sueñes.

Con regularidad, recopila las notas y léelas en voz alta a todo el equipo. Este proceso generará inevitablemente más notas.

Luego, pon las notas en una base de datos. Yo utilizo FileMaker Pro, pero puedes usar cualquier base de de datos sencilla, incluso un cuaderno de papel. Si trabajas en grupo, trata de encontrar una base de datos de grupo en la web. A cada nota o tarjeta se le asigna un registro.

El registro puede incluir palabras, imágenes, esbozos, enlaces u otras entradas. Deja que el grupo entre a jugar. Reorganiza. Dibuja. Esboza. Asegúrate de que todo el mundo entiende que *esta es la última oportunidad para mejorar el proyecto*.

Una persona (tú) revisa luego la base de datos y elabora una descripción completa del proyecto. Si se trata de un libro, entonces tienes un borrador de cuarenta páginas. Si es una página web, tienes cada una de las pantallas con sus características. Si es un congreso, tienes la agenda, un menú, una lista de sedes, etc. Es el programa.

Lleva este programa no a todo el mundo, sino a los pocos que tienen poder de decisión, la gente que pone el dinero, tu jefe. Pueden aprobarlo, cancelar el proyecto o sugerir unos cuantos cambios.

Luego diles: «Si entrego lo que habéis aprobado, dentro de presupuesto y de fecha, ¿lo aceptaréis?».

No sigas hasta no tener una respuesta afirmativa. No aceptes respuestas como «Bueno, lo sabré cuando lo vea». Ni en broma.

Una vez tengas el sí, ve y construye tu proyecto, sin peleas. Entrega a tiempo, porque eso es lo que hace un eje.

Replantear tus objetivos a la luz de la resistencia

¿Qué aspecto tiene el éxito de tu proyecto? ¿Has definido el éxito según los términos de los críticos, o de alguna otra medida que en realidad no sirve a tus necesidades? ¿Buscas una crítica halagadora, un premio o el aplauso? ¿Un beneficio? ¿Grandes ventas? ¿Cambiar la mentalidad de la gente? ¿La oportunidad de volverlo a hacer?

La resistencia está encantada de plantear objetivos inalcanzables como manera de disuadirte de hacer el trabajo. Al fin y al cabo, si algo es imposible de lograr e intentarlo resultará doloroso, ¿por qué molestarse? Cuando accedemos a definir nuestro logro según los cánones de otros, especialmente de otra gente a la que no gustamos especialmente o que no tiene tendencia a alentarnos, estamos cediendo a la resistencia.

Si decides que quieres complacer a tus críticos, los mismos que se ganan la vida odiando las cosas que tú haces, es fácil tirar la toalla anticipadamente.

Si declaras que quieres hacer una marca gigante, algo que esté entre las cincuenta mejores marcas de todos los tiempos, es fácil que te estrelles contra las paredes. Y el motivo es que tu objetivo es prácticamente imposible. Las paredes no facilitan el éxito de tu proyecto, lo matan.

Los Grateful Dead desconcertaron durante años a los expertos de la industria discográfica. ¿Por qué no querían vender más discos? ¿Por qué no quisieron ganar un disco de oro? ¿Por qué no querían que su música sonara en la radio? La respuesta es simple: jugaban a un juego distinto, con una sintonía diferente. En vez de entregarse a un sistema que los hubiera destruido y habría corrompido su visión, construyeron su propio sistema, un sistema ampliamente a prueba de la resistencia. Un concierto por noche, noche tras noche, década tras década. Tocar sólo para la gente que te gusta, con gente con la que lo pasas bien. ¿Qué puede decir el cerebro reptiliano ante esto?

El resultado es taimado y eficaz: cuando no nombras a un juez y a un jurado de tu arte, consigues hacer un arte que no alerta a la resistencia. Y entonces puedes equilibrar este arte para hacer lo siguiente.

Ampliar pequeñas ideas

¿Recuerdas qué almorzaste ayer? Si te paras un segundo, probablemente te acuerdes. Y, ahora, ¿recuerdas el diálogo interno y las pequeñas ideas que pasaban por tu mente ayer unos minutos antes de almorzar? Casi seguro que no.

Los pequeños pensamientos son efímeros. Llegan e, inevitablemente, se van. Al cabo de una hora ya no nos acordamos. Ni, por supuesto, al cabo de una semana o un mes.

Hace una década se me ocurrió la idea de *Permission Marketing*. Mientras me duchaba. Todavía recuerdo dónde y cuándo. Fue una de esas pequeñas ideas, algo que fácilmente podía haber desaparecido. La resistencia sería feliz si todos tus pequeños debates interiores desaparecieran, porque así no representarían una amenaza, ¿no?

El reto está en mantenerse lo bastante alerta como para apuntarlos, priorizarlos, elaborarlos y proyectarlos. Es un hábito, es fácil de aprender y es aterrador.

La resistencia tiene su siguiente excusa lista de antemano

¿Estás en el sector equivocado? ¿Te frena tu pareja? ¿Se trata de la economía? O tal vez sea la *vendetta* que tu jefe tiene siempre contra ti.

La resistencia hace horas extra para asegurarse de que no hagas nada realmente destacable. Como resultado, la lista de excusas almacenadas es más larga de lo que esperarías. Cuando encuentra una muleta útil en la que apoyarse, la manera de echarle la culpa a otro, la resistencia le sacará todo el jugo. Pero eliminar esa excusa, denunciar el engaño, probablemente no bastará. Siempre hay otra preparada.

La única solución es denunciar todos los engaños de golpe, no tolerar ningún motivo racional ni irracional para impedir tu arte. La única solución es empezar hoy, empezar ahora mismo y cumplir.

La poderosa cultura del regalo

¿Regalos?

Debí de haberme saltado la clase de aquel día en la Stanford Business School.

No invierten mucho tiempo en enseñarte el poder de los regalos no correspondidos, sobre la larga (cincuenta mil años) tradición de las economías tribales levantadas alrededor de la idea del apoyo y la generosidad mutuas. De hecho, creo que el concepto no se menciona ni una sola vez. Es tal el lavado de cerebro al que nos han sometido, que ni siquiera se nos ocurre que podría haber una alternativa al «¿Cuánto debo cobrar? ¿Cuánto puedo ganar?».».

Hay tres motivos por los que ahora es urgente comprender cómo funciona la cultura del regalo. Primero, Internet (y los bienes digitales) ha rebajado el coste marginal de la generosidad. Segundo, es imposible ser artista si no entiendes el poder que genera dar un regalo. Y tercero, la dinámica de dar regalos puede hacer disminuir los gritos de la resistencia y permitirte hacer mejor tu trabajo.

El propio hecho que dar sin recompensa produce incomodidad es ya motivo suficiente como para que te detengas a pensar por qué.

Dar, recibir, dar

Al principio existía la cultura de la aportación comunitaria y los regalos. La cultura cavernícola tiene una larga tradición de reciprocidad y, como escribió Marcel Mauss, esta reciprocidad fue utilizada para establecer relaciones y poder. En el Pacífico noroccidental, los líderes de las tribus indígenas americanas establecían su poder dándolo *todo*. Podían permitirse darle a cada uno un regalo porque eran muy poderosos, y los regalos eran un símbolo de ese poder. Cualquier líder que se guardara los tesoros veía como su poder disminuía rápidamente. Mauss argumentaba que no existe el regalo gratuito: todo aquel que da un regalo, asegura, quiere algo a cambio.

Y entonces, de manera bastante repentina, esta tradición antigua cambió. El dinero y la sociedad estructurada dieron la vuelta al sistema, y ahora obtienes, no das. El autor Lewis Hyde nos recuerda que, durante los últimos siglos, nuestra sociedad ha dicho que el ganador era la persona que más regalos *recibía*. Recibir un regalo te convierte en rey, en una persona rica, alguien a quien vale la pena hacer la pelota. Parece totalmente natural que a la gente que está en el poder se le consienta casi todo. Pero resulta que este comportamiento es relativamente reciente, hasta entonces el poder se basaba en el acto de dar, no en el de obtener.

En la economía del eje, los ganadores vuelven a ser los artistas que *dan* regalos. Regalar te convierte en alguien imprescindible. Inventar un regalo, crear arte... eso es lo que busca el mercado, y los que dan son los que se ganan nuestro respeto y atención. Shepard Fairey no buscó ganar dinero con el cartel *Obama Hope*, sino que lo ofreció con una obsesión única: cuantos más ejemplares daba, más se acercaba a cumplir sus objetivos políticos, personales y profesionales.

Parte del motivo de este cambio es la naturaleza digital de nuestro nuevo sistema de regalos. Si creo una idea, Internet permite que esta idea llegue a todas partes, con bastante rapidez y sin que a mí me cueste nada. Los regalos digitales, las ideas que se divulgan... permiten a los artistas ser mucho más generosos de lo que podrían ser en un mundo analógico.

Thomas Hawk es el fotógrafo digital más conocido del mundo. Ha tomado decenas de miles de fotografías para alcanzar su meta de haber hecho un millón durante su vida. Lo notable del éxito de Hawk es que sus fotos están registradas como Creative Commons y todo el mundo las puede compartir de manera gratuita, sin permiso necesario para su utilización. Thomas es artista y también una persona que regala. El resultado es que encabeza una tribu, tiene un montón de trabajo remunerado y es conocido por sus talentos. En resumen: es imprescindible.

Cuando los usuarios de la página web de críticas Yelp asaltaron una pizzería de San Francisco, su dirección no los denunció. En vez de hacerlo, hicieron gala de su creatividad y se dieron generosamente. Pizzeria Delfina vistió a sus camareros con unas camisetas que llevaban estampada la crítica más ridícula de una estrella que el establecimiento había recibido. La idea circuló y sus camisetas han aparecido *online* por todo el mundo. Casi no les costaron nada, pero arrancaron una sonrisa a millones de personas. Delfina hizo un regalo a sus clientes fieles riéndose de sí misma.

Nunca podremos devolverle el favor a Keller Williams

Keller Williams es un maestro, un genio y un guitarrista para una nueva era.

Mediante *loops* digitales, toca ocho guitarras al mismo tiempo. Descalzo en el escenario, mezcla los sonidos, coloca cuidadosamente una guitarra en el suelo y se acerca a una mesa de mezclas para destacar un sonido u otro, todos en vivo, sin pregrabaciones ni trucos.

Sus conciertos son un regalo. No hay forma de que nadie entre el público pueda devolverle el placer a Keller. La venta de entradas y el aplauso palidecen en comparación con la preparación, el esfuerzo y el genio puro que Keller invierte en cada una de sus actuaciones.

Y en Internet, su música es gratis: gratis para descargar, gratis para compartir.

El hecho de que no podamos corresponderle es precisamente el motivo por el que su regalo es tan valioso, y por el que tanta gente está ansiosa por pagar por el privilegio de estar en el mismo auditorio con él. Keller construye una tribu dando, no tomando.

Como escribí en mi libro anterior, *Tribes**, la nueva manera de hacer marketing es el liderazgo, y liderar es construir y conectar tribus de gente de mentalidad parecida. La generosidad de Keller hacia su tribu no sólo los conecta con él, conecta a los miembros de la tribu entre ellos. Un admirador es automáticamente amigo de otro admirador, aunque no sea por otro motivo que compartir los efectos de la generosidad de William.

El capitalismo nos ha enseñado que toda transacción tiene que ser justa, un intercambio equilibrado de bienes o servicios prestados. Lo que Keller y otros artistas demuestran es que esa mentalidad de eje se basa en la entrega de regalos que nunca podrán ser lo bastante correspondidos.

No hay artistas en la cadena de montaje

Cuando se empieza a formar parte de un sistema, se deja de ser arte.

Los artistas sacuden la realidad. Inventan a medida que avanzan, reaccionan a estímulos y crean nuevos elementos sorprendentes. Por eso los MBA casi nunca saben cómo clasificar a los artistas. Los artistas no son fáciles de instruir, de predecir o de medir, y eso es precisamente lo que te enseñan a hacer en las escuelas de negocios.

A los consumidores les encantan los artistas. Y también a los inversores. El motivo es que el arte representa una oportunidad de mejorar el statu quo, no de hacerlo simplemente más barato. El arte construye una comunidad, y la comunidad crea valor para todos.

Hay servicios *online* que te toman una foto y la convierten en una serigrafía de estilo Andy Warhol. Tal vez sea algo artístico, pero no es arte. Siempre que ponemos la etiqueta «de estilo xxx», ha dejado de ser arte y ha empezado a ser un producto procesado.

Egoísta

Robert Ringer escribió *Looking Out for Number One* («Prepárese para triunfar»), uno de los libros de negocios más perjudiciales que he leído en mi vida. Su saludo al egoísmo era producto de su época y llevó a mucha gente por el mal camino.

Convertirse en eje no es un acto de egoísmo. Yo lo contemplo como un acto de generosidad, porque te da una plataforma desde la cual desarrollar una labor emocional y regalar. Hay muchos jefes que temen la idea de tener empleados imprescindibles y, para evitarlo, animan al trabajo en equipo. «Trabajo en equipo» es el término que utilizan los jefes cuando en realidad quieren decir «haz lo que yo te digo». Trabajar en equipo no consiste en quedarse parado y hacer lo que te dice el capitán o el supervisor. Eso puede ser colaborar, u obedecer o resultar útil, pero no es trabajar en equipo.

La única manera que conozco de convertirse en un eje de éxito es construir un grupo de apoyo con otros ejes. El objetivo es causar impacto, y aunque empieza por la persona (éste es mi regalo, mi esfuerzo), sólo funciona cuando es aceptado generosamente por tu equipo y tus clientes.

La maldición de la reciprocidad

Está en la naturaleza humana: si alguien te hace un regalo, tienes que corresponderle.

Si alguien te invita a cenar a su casa, llevas el postre. Si te dan un regalo de Navidad, no descansas hasta que correspondes con otro regalo.

La reciprocidad es lo que ha convertido el sistema de regalos en una economía del regalo. De pronto, regalar se convierte en una obligación, en una exigencia de pago, y deja de ser un regalo. Así que los expertos en marketing utilizan el impulso de la reciprocidad contra nosotros, usando los regalos como señuelos.

Eso puede paralizar tu arte.

Cuando mejor regalas es cuando no sabes ni te preocupa si serás recompensado. Un camarero despliega su arte con la mesa 12 sin tener en cuenta si estos comensales suelen dejar propina. Un artista pinta sin saber si alguien comprará su cuadro.

La magia del sistema de regalo es que el regalo es voluntario, no forma parte de un contrato. El regalo vincula al receptor con quien regala, y a ambos con la comunidad. Un contrato *aísla* a los individuos, con el dinero como conector. En cambio, el regalo los vincula.

Regalos como signo de superávit

Cuando se pasa hambre es difícil ser generoso.

Y sin embargo, ser generoso evita que pases hambre. De ahí el conflicto.

Hay un asesor de negocios que escribe y ofrece un libro electrónico de doscientas páginas lleno de consejos y secretos. Todo lo que sabe, *online*, gratis. ¿Es eso generosidad o estupidez? ¿Hay una manera más fácil de dejar claro que tiene sabiduría para dar y vender?

Regalar no sólo satisface nuestra necesidad como artistas, sino que también le indica al mundo que tenemos mucho más para dar. Esta perspectiva resulta magnética. Cuanto más tengas en tu vaso, más probable será que la gente quiera un trago.

Si nos conocemos en una fiesta, espero que me pidas un consejo de marketing. Siempre me asombra que la gente esté dispuesta a escuchar lo que tengo que decir, y yo estoy encantado de compartirlo. El acto de regalar vale más para mí de lo que para ti puede valer el recibirlo.

(El número de Dunbar y el pequeño mundo)

El antropólogo británico Robin Dunbar teorizó que una persona corriente no puede tener más de 150 miembros en su tribu. Cuando tenemos más de 150 amigos y conciudadanos, ya no podemos seguirles la pista a todos. Es demasiado complicado.

Durante decenas de miles de años, nuestro modo de vida nómada, con pequeñas aldeas y ausencia de transporte, mantuvo el mundo reducido. La unidad clave de medición tribal era la aldea o la tribu nómada. Cuando la comunidad crecía demasiado, se dividía y había grupos que se marchaban: necesitábamos conocer al agente de nuestra

tribu, y como no éramos capaces de procesar a más de ciento cincuenta personas, nos dividíamos. Teníamos una hermandad, una gran familia, gente que nos protegía, nos ayudaba a salir adelante y comerciaba con nosotros.

Cuando nos encontramos con un extraño, hacemos negocios. Cuando nos encontramos con un miembro de la tribu, regalamos.

La tecnología (transportes, comunicaciones y productos manufacturados) significó que hace unos pocos miles de años se preparara un gran salto de productividad. Este salto sólo podía ocurrir si teníamos a más gente con la que comerciar, más gente a la que contratar y con la que interactuar. Podíamos dar el salto si éramos capaces de ampliar el mundo. Pero esa necesidad de hacer crecer el mundo entraba en conflicto con nuestro deseo cultural y biológico de mantenerlo pequeño.

Buena parte del estrés que sentimos en el mundo moderno proviene de este conflicto entre este pequeño mundo en el que tendemos a existir y el gran mundo que utilizamos para ganarnos la vida.

El regalo hace a la tribu

La proscripción bíblica contra la usura se remonta a Moisés. La norma era bien simple: no podías cargar intereses sobre un préstamo a los de tu tribu. Los extranjeros, en cambio, pagaban intereses. No se trata de arqueología bíblica antigua: el edicto contra los intereses estuvo en pie durante miles de años, más o menos hasta la época de Colón.

Vale la pena que nos desviemos un minuto para entender este razonamiento: si dentro de la tribu el dinero circula libremente, la tribu crecerá de manera próspera y con mayor rapidez. Te doy dinero para que compres semillas, tu cosecha prospera y ahora ambos tenemos dinero para que otro de la tribu lo invierta. Cuanto más rápido circula el dinero, mejor le va a la tribu. La alternativa es una tribu de acaparadores, con la mayoría luchando por reunir los recursos suficientes para mejorar la productividad.

Obviamente, ahí entra en juego otra fuerza. Cuando te hago un préstamo sin intereses, estoy confiando en ti y te estoy regalando al mismo tiempo. Esta interacción mejora la calidad de nuestro vínculo y refuerza a la comunidad. Igual que no le cobrarías intereses a tu marido por un préstamo, tampoco se los cobras a un miembro de la tribu.

De los extranjeros, en cambio, no hay que fiarse. Y si todavía vamos más allá, los extranjeros no merecen el vínculo que supone el regalo. Eso convertiría al extraño en miembro de la tribu, y la tribu ya es lo bastante grande. Si le presto dinero a un extranjero, lo hago por un motivo: para ganar dinero. Yo arriesgo mi dinero y, si todo sale bien, ambos nos beneficiamos. Pero eso no supone vínculo, no supone conexión.

Un motivo por el cual el arte tiene tanto poder es que representa el regalo más precioso que podemos dar. Y darlo a la gente con la que trabajamos o con la que conectamos refuerza nuestro vínculo con ellos. Refuerza la conexión tribal.

Cuando entras en el despacho de tu jefa y le pides consejo, ella no te cobra una hora de asesoría, aunque sea asesora de la empresa o psicóloga, porque tú precisas su ayuda con un problema personal. El regalo de su tiempo, su atención y sus

conocimientos es, sencillamente, esto: un regalo. Como resultado, el vínculo entre vosotros sale reforzado.

(Martín Lutero y el inicio de la cultura monetaria)

La Reforma protestante permitió una explosión del comercio que nos llevó al mundo en el que vivimos actualmente. Una vez que la Reforma se empezó a extender, Lutero fue fuertemente presionado por poderosos intereses locales. Como respuesta, otorgó a príncipes y terratenientes la autoridad moral de apropiarse de los terrenos comunales y alquilar las tierras a la gente que vivía en ellas.

La nueva Iglesia buscaba apoyo político, y su entrega al mercantilismo le garantizó el apoyo de los agentes del poder que se habían irritado con la oposición de la Iglesia católica a la práctica de cargar intereses y a la comercialización de tierras comunitarias. (La Iglesia católica quería mantener la fragilidad de los señores, príncipes y reyes, obviamente, porque estaba levantada alrededor de un líder universal fuerte, el Papa.)

Uno de los factores que hizo crecer la Reforma protestante fue que los intereses comerciales mantuvieron su propagación porque necesitaban la autoridad moral de prestar y tomar prestado dinero. Es difícil sobreestimar la magnitud del cambio que este hecho aportó a la cultura y la economía mundiales.

Como escribió Thomas Jefferson, se creó un mundo en el que «el mercader no tiene patria». Si todos somos extranjeros, hacer negocios resulta más fácil. Si todos somos extranjeros, entonces podemos cobrar por cosas que antes regalábamos. La clase mercantil resultó esencial para los imperialismos y para el crecimiento de la cultura monetaria, pero no puede existir sin una cultura que anime a prestar dinero.

Esta mentalidad destruyó a muchas tribus tradicionales, pero permitió el crecimiento de las organizaciones basadas en el comercio. La Compañía de las Indias Orientales, las casas de modas francesas o los bancos italianos no podrían haber existido nunca en un mundo que honrara la prohibición de la usura.

Lutero se dio cuenta de que adoptar las necesidades de los agentes locales del poder podía potenciar la propagación del protestantismo. Con pocas alternativas, el Papa tuvo que seguirle. La prohibición se pulió, se volvió a discutir y, finalmente, se eliminó. El dinero se puso en circulación, se hicieron inversiones, los negocios crecieron y la productividad remontó el vuelo. La gente podía considerar cada transacción como una oportunidad de prestar y ganar dinero porque eran agentes independientes. Todo el mundo se convirtió en negociante, prestatario o prestamista.

De pronto, tu tribu era un centro de beneficios. Si conocías a mucha gente, podías ganar dinero con ella. El liderazgo social se convirtió, como por arte de magia, en el liderazgo económico.

Durante los últimos quinientos años, la mejor manera de triunfar ha sido tratar a todo el mundo como a un extraño con el que puedes hacer negocios. Es por esto que algunos especialistas en marketing de redes y vendedores de seguros ponen nerviosa a la gente. Parece que se ha atravesado la pequeña brecha entre el negocio y la tribu. Al

haberla cruzado, hemos abandonado la idea de la aldea como tribu. En lugar de ella, nos hemos quedado con la tribu que constituye nuestra familia y nuestra comunidad laboral. Prácticamente vivimos con las personas con las que trabajamos y, por tanto, nos identificamos con ellas.

Actualmente vivimos en un mundo en el que los miembros de la tribu laboral tienen tendencia a ser tan importantes para nosotros como la familia. ¿Hablas más a menudo con tu hermana que con tu jefe? ¿Y con el jefe de ventas de la zona oeste?

El ser humano necesita una tribu, pero la composición de esa tribu ha cambiado, probablemente para siempre. Ahora, nuestra tribu la forman nuestros colegas, o nuestros mejores clientes, no sólo nuestra familia, nuestro municipio o nuestro grupo religioso.

Este doble cambio significa que los mejores asuntos profesionales no tienen lugar con extraños, sino con la tribu. Si tenemos que elegir entre trabajar con uno de dentro o con uno de fuera, nos quedamos con el de dentro. Pero los miembros de la tribu son familia, ¡y no debemos cobrarles intereses! Los vínculos más estrechos producen mejor resultado, así que volvemos a la cultura del regalo. Hemos cerrado el círculo, del regalo a la usura y de vuelta al regalo.

Un préstamo sin intereses es un regalo. El regalo acerca más a los miembros de la tribu. Regalar te puede convertir en imprescindible.

El acto olvidado del regalo

Durante quinientos años, desde la legalización de la usura y la institucionalización del dinero, casi todos los elementos de nuestras vidas han tenido que ver con el comercio.

Si hacías algo, lo hacías por dinero o porque te llevaba hacia el dinero. Por supuesto, todavía no les cobras la cena a tus hijos, pero tampoco animas a tus niños a barrer el supermercado gratis. ¿Por qué deberían hacerlo? Es el *trabajo* de alguien.

Veamos un ejemplo. Tomo un taxi en el aeropuerto que me llevará al centro. En la cola del taxi esperan otros cuarenta pasajeros. Si pregunto: «¿Hay alguien que quiera compartir un taxi hasta el Marriott?», la gente me mirará con desconfianza. No querrán sentirse en deuda conmigo por el trayecto, ni tampoco tendrán ganas de interactuar, ni de abrirse a la conexión que ocurriría si aceptaran el trayecto como mi regalo. Prefieren pagar, contante y sonante, y permanecer aislados. Es difícil, en cambio, imaginarse a dos beduinos aislándose entre ellos con tanto entusiasmo.

Los regalos han sido relegados a sustitutos del dinero. Si te regalo algo, la única razón aparente es que me correspondas; es como si te diera dinero, pero con una máscara social. El jefe del estudio piensa: «Por Navidad puedo regalarle a Seth Rogen una máquina del millón, porque entonces estará en deuda conmigo y la próxima negociación me saldrá mejor».

El primer problema con este tipo de regalos es que, por supuesto, estropean los verdaderos regalos; el segundo es que resultan sustitutos mediocres del dinero. Crean malentendidos y confusión porque, si Seth Rogen no valora la máquina del millón de la misma manera que lo hace el jefe del estudio, ambos acabarán sintiéndose molestos.

Los regalos de verdad no piden ser correspondidos (al menos, no de manera directa), y el mejor tipo de regalo es el regalo artístico.

Alcohólicos Anónimos y los regalos

Un fundamento importante de AA es que no hay dinero de por medio. No hay ninguna organización central que cobre dinero, ni tarifas por asistir a las reuniones, ni nada que pagar de un socio al otro. El acto de ayudar a un compañero alcohólico tiene dos efectos: de entrada, acerca al que ayuda y al receptor de la ayuda, creando una tribu; segundo, crea una obligación en el receptor, no la obligación de corresponder, porque en realidad no puede hacerlo ni se espera que lo haga, sino la obligación de ayudar a un tercero.

Y, así, el movimiento crece.

La diferencia entre deuda y equidad

Cuando alguien invierte en tu negocio y se queda con unas cuantas acciones de fundador, se acerca a ti. Se pone de tu lado porque cuando tú ganas, él gana.

Cuando un banco te presta dinero para la universidad, se convierte en el Otro. El banco se contrapone a ti, mermando tus recursos y cobrando dinero por adelantado, no a posteriori. De los préstamos universitarios no te puedes librar, ni siquiera en caso de bancarrota. El banco que hizo el préstamo suele venderlo, de modo que ya no tiene ninguna conexión contigo. El banco no te ofrece asesoría ni apoyo amistoso, ni siquiera te consulta cuáles son tus posibilidades académicas. Simplemente, exige la devolución del préstamo. Ningún inversor de capital actuaría de esta manera.

Hay muchas formas de equidad, y muy pocas de ellas implican dinero. Cuando inviertes tiempo o recursos en el éxito o la felicidad de alguien, y lo que obtienes a cambio es una participación de este resultado, te conviertes en su socio.

¿Qué tiene que ver todo esto contigo?

¿Regalas? ¿De verdad y sinceramente? ¿O estás tan vencido por el sistema, tan adoctrinado que ni siquiera puedes imaginarte creando arte y acercándote a la gente que te importa?

Si este apartado sobre regalos, deudas y reciprocidad te parece extraño, es un síntoma de que toda tu humanidad ha escapado por culpa de un imperativo comercial desatado en ti... o, posiblemente, es un síntoma de que incluso se te ha olvidado tú capacidad de regalar. El sistema te hace sentir que se aprovechan de ti, que abusan, que el «imperativo comercial» te explota. Eres un simple jugador de la maquinaria comercial. Darte cuenta de que no has regalado por miedo o porque se te ha olvidado lo que tienes por ofrecer puede impulsarte a la acción.

Creo que vale la pena que lo pruebes.

Los círculos del sistema del regalo

Aunque hay artistas que se hacen ricos (J. K. Rowling se ha hecho millonaria), hacer arte no se basa en hacerse rico. El arte es un regalo, un regalo del artista al espectador, al oyente, al usuario. En el momento en que deja de ser un regalo, parte del arte se pierde.

En la vida laboral del artista ha habido un cambio. Ahora tu arte puede llegar mucho más lejos y afectar a más gente que nunca jamás. Un cantante folk puede llegar a un millón de personas con su regalo, no simplemente a los clientes de un café. Un diseñador industrial puede impactar en las vidas de millones de personas con un nuevo sistema de filtrado del agua.

Hay mucha gente que se ha inquietado sobre la economía de esta divulgación sin costes del arte en todas sus formas, pero la auténtica magia está en la palanca que esta expansión ofrece, no en la pérdida de comercio que provoca. Cuando tienes más amigos en el núcleo de tu círculo, más gente con la que compartir tu arte, tu arte se amplifica y puede adquirir más poder.

Recuerda: tenemos más tendencia a dar regalos a nuestra familia y amigos. No les cobramos intereses y ellos no son nuestros clientes, son gente a la que acogemos.

Internet está cambiando el círculo al que llamamos «familia y amigos». Twitter y Facebook han creado una nueva categoría de gente, llamémoslos «amistades». Si puedo regalar arte a mi círculo expansivo de amistades, ¿por qué no debería hacerlo?

Hay tres círculos que tradicionalmente han definido el ciclo del arte entre los buenos artistas, como los pintores o escultores. Creo que estos círculos pueden funcionar para todo aquel que regala o que aporta un cambio al mundo.

El primer círculo representa los regalos verdaderos, elementos que un artista comparte con alegría. Este círculo comprende a los amigos, la familia o la gente con la que trabajas. Alguien viene a cenar a tu casa, no cobras por ello. Tus alimentos son tu regalo. Un amigo te pide consejo sobre la bolsa o sobre contabilidad, se lo das sin cobrar: es un regalo.

El segundo círculo es el círculo del comercio. En este círculo está la gente y las organizaciones que pagan por tu arte. Pagan una edición conmemorativa, un cartel o una conferencia. Pagan por una asesoría, por escuchar un concierto o por suscribirse a una Newsletter. La compañía de servicios ConEd paga a Paul para que trabaje revisando sus instalaciones de gas, sabiendo que su don de trabajar bien con la gente se adapta bien a la actividad.

Y, ahora, Internet crea un tercer círculo: el círculo de tu tribu. Este círculo son tus seguidores, admiradores que pueden convertirse en amigos. Amistades. Este círculo es nuevo. Es enorme e importante, porque te permite ampliar el segundo círculo y ganar más dinero, y al mismo tiempo afectar a más gente y mejorar más vidas.

Monet regalaba cuadros a sus amigos (primer círculo) o se los vendía a los coleccionistas (segundo círculo).

Éstos, a su vez, se vendían a precios muy altos, a veces después de su muerte. Las pinturas eran revendidas a gente que necesitaba poseerlas, o que quería revenderlas o controlarlas de alguna manera.

Estas pinturas están en museos, donde puede ser vistas gratuitamente (o a cambio de un pequeño donativo) por las masas (el tercer círculo).

Este tercer círculo cambia el arte para todos los artistas, para siempre. Significa que puedes compartir tu don con más gente, por menos dinero y más rápido que nunca jamás. Cuando te concentras en el segundo círculo, cuando trabajas para cobrar a más gente más a menudo, tu arte se resiente. En cambio, nos beneficiamos más cuando ampliamos el primer y el tercer círculos todo lo que podemos. La generosidad genera ingresos. Eso funciona tanto si vendes cuadros, innovación o un servicio.

Linus Torvalds trabajó mucho para crear el sistema operativo Linux. Lo hizo gratuitamente y en buena medida para sus amigos. Internet le permitió saltar a un tercer círculo: cien millones o más de personas de todo el mundo que se beneficiarían de su arte, que participarían de su tribu y seguirían su trabajo.

A medida que el tercer círculo crece de tamaño, el segundo se cuida solo. Linus y el equipo básico responsable de Linux nunca más necesitarán volver a buscar trabajo, porque cuanto más das a las amistades, la lista de gente dispuesta a pagar por tu trabajo crece y crece.

La diferencia entre «si» e «y»

En un intercambio monetario, nos concentramos en el «si» condicional. Te daré esto *si* tú me das aquello. El intercambio inicial depende de la promesa de reciprocidad y no ocurre sin ella. En el regalo, lo que implicamos es la «y». Yo te daré esto *y* tu harás algo por otra persona. Te daré esto *y* lo que espero es cambiar tu estado de ánimo.

El poder está en la creación de abundancia. Un comercio deja las cosas como estaban, no crea excedente externo. El regalo siempre crea excedente a medida que se expande.

Lavar el coche de alquiler

Mi amiga Julie siempre decía: «Nadie lava un coche de alquiler antes de devolverlo».

El motivo debería ser evidente: Avis no pertenece a nuestra tribu. He pagado por el coche, ellos han recibido el dinero y son ellos los que deben lavarlo. Es una transacción.

Las transacciones distancian a las partes implicadas. La transacción marca las normas del compromiso, y si no figura en las normas, no debes preocuparte por ello. Si esta noche como en tu restaurante y pago la cuenta, no tengo ninguna obligación de volver mañana, ni tú tienes ninguna obligación de mandarme una felicitación por Navidad. Teníamos un trato, un trato es un trato (qué gran frase), y a partir de ahí estamos a cero. En muchos aspectos, esta relación fuera de la tribu otorga una gran libertad a nuestro comercio y permite que las cosas crezcan, se expandan y cambien con mucha rapidez.

Ahora consideremos la alternativa: el botones que rechaza una propina por ayudar a una persona mayor. El médico preocupado que visita al enfermo en su casa, aunque sea su día libre. El propietario de un restaurante que le ofrece a un cliente habitual un plato especial y se niega a cobrarlo.

En los tres casos, la ausencia de transacción crea un vínculo entre el que da y el que recibe y, de manera tal vez sorprendente, el que da acostumbra a salir ganando.

Hyatt Hotels trata ahora a los distintos clientes de manera distinta. Como saben quiénes son sus mejores clientes, trabajan no para cobrarles más, sino por ofrecerles más. Así, ofrecen al azar servicio de barra libre, masajes gratuitos u otros servicios que normalmente cobrarían. Si lo hicieran de una manera corporativa y regulada, daría una sensación falsa y fracasarían; pero si dan libertad a sus empleados de actuar con generosidad, no pueden más que acertar.

Regalos de arte

Como hemos visto anteriormente, si no hay regalo, no hay arte. Cuando el arte se crea exclusivamente para vender, se reduce a un producto. Un elemento clave del artista es el acto de dar su arte a alguien de la tribu. (Para entendernos, un objeto o una tela no son necesariamente arte. Ver el objeto, escucharlo, entenderlo... con eso basta para convertirlo en arte.)

Si te doy un objeto de arte, tú no puedes ni debes ocuparte otorgándole un valor monetario. De hecho, hacerlo sería despojarlo de magia. Si el personal de cabina de un avión cobrara por sonreír, por ayudarte a colocar una bolsa o por ser amable con tu hijo, estos gestos dejarían de ser regalos y carecerían de arte. Eso sólo sería labor emocional en venta.

Si te doy un objeto de arte, no debo esperar a cambio que trabajes duro para corresponderme, porque corresponder es un acto orientado a saldar una deuda, lo que implica monetarizar el arte, no apreciarlo.

Cuando voy a cenar a tu casa, no tengo que traer el postre meramente porque me has invitado. Hacerlo devalúa y le resta respeto a tu regalo.

Tengo un conocido que siempre da un regalo en dinero cuando va a una boda o a un bar mitzvah**. Escribe el talón durante el postre, después de la ceremonia, y la cantidad del cheque equivale a lo que calcula que se han gastado en el menú. Si hay un buen filete, tienes un cheque más cuantioso. Puaj.

O imagina una familia que se regala dinero por Navidad. Si todo el mundo diera y recibiera la misma cantidad, ahí no se mueve nada, ¿no?

El don del arte crea un vínculo instantáneo entre el artista y el receptor. Se ha dado un regalo invaluable, un regalo que no se puede valorar monetariamente, ni pagarse, ni corresponderse. El beneficio del artista es la consciencia de que ha transformado algo, no de que se lo pagarás. Así, tu única reacción posible es reforzar los lazos de la tribu.

Cuando te trato con respeto o paso tiempo tratando de convencerte de algo, te acojo de la mejor manera que puedo. Si conecto contigo de alguna manera, entonces tú tienes dos obligaciones: reforzar nuestro vínculo y transmitirlo, regalándote a otro miembro de la tribu. El regalo no exige una compensación inmediata, pero siempre ha implicado unas exigencias sociales dentro de la tribu.

El producto del egoísta

Hay gente que es generosa por naturaleza. Ama a su tribu, o respeta su arte, y se da. No por un motivo, sino porque hacerlo le reporta felicidad.

Hay otra gente, en cambio, que necesita considerar antes los beneficios económicos. Son estas personas que han sufrido el lavado de cerebro de los últimos quinientos años de historia, gente que quiere saber qué saca de ello, gente que cree que *no hay nada gratis* y que *cada uno lucha por lo suyo*. En la vida de esta gente no hay arte porque son incapaces de regalar con sinceridad. Esperan algo a cambio. Quieren seguridad o dinero, o todo.

A los capitalistas cabezotas y egoístas de entre nosotros les gustará esta frase:

Los artistas son ejes imprescindibles.

El arte es escaso, y la escasez crea valor. El regalo refuerza a las tribus. Las organizaciones luchan siempre por reemplazar los elementos sustituibles por otros más baratos. Pero los artistas generosos no son fácilmente sustituibles.

Por tanto, los artistas son diferentes.

Si regalas, espero que lo hagas porque respetas a tu musa y aceptas tu arte. Pero, al menos de momento, me conformaría con que estimules este comportamiento simplemente porque quieres ser el eje, el centro de la tribu, la fuente de nuestra inspiración, aquel con quien todos contamos para que marques la diferencia.

Hay gente que cree que no se puede ser generoso hasta que se ha triunfado. Aducen que tienen que lograr su éxito y luego podrán salir adelante y dar a cambio. El hecho más sorprendente es que la gente que más triunfa en la vida son aquellos que no lo han hecho por el dinero.

Los hombres de negocios de la vieja escuela defienden los derechos de autor y la protección de patentes en los siguientes términos: «No te puedo contar mi idea porque me la robarás». El pensamiento de la vieja escuela dice que primero te pagan, firmas un contrato, proteges, defiendes y te beneficias. Dice: «Págame».

Los artistas dicen: «Aquí lo tienes».

Tres maneras de ver el regalo

1. ¡Dame un regalo!
2. Toma un regalo; ahora me debes una, claramente.
3. Toma un regalo, te quiero.

Los dos primeros son falsas concepciones capitalistas de lo que significa dar o recibir un regalo. La tercera es la única alternativa válida de la lista.

Sunny Bates y la ley de Metcalfe

Bob Metcalfe inventó la tecnología que permite que los ordenadores se conecten a una red. Ethernet, como él la bautizó, le hizo rico. También acuñó la ley de Metcalfe, que le hizo famoso.

La ley de Metcalfe dice: «El valor de una red crece con el cuadrado del número de nodos de la red». ¿En palabras llanas? Cuanta más gente tenga fax, más valor tendrá el fax (una persona con un fax no vale para nada). Cuanta más gente utilice Internet, mejor funcionará. Cuantos más amigos míos utilizan Twitter, más valor tiene para mí como herramienta. Las conexiones tienen valor en y por ellas mismas, porque conllevan productividad, recortes en los costes de comunicación y, sí, regalos.

Sunny Bates es un Ethernet humano. Sunny dirigía una agencia de colocación muy puntera, la vendió y ahora crea valor ayudando a los clientes a conectar con comunidades importantes. Su trabajo es poner a gente en contacto. Los contactos que crea requieren un trabajo emocional por su parte. Tiene que comprometerse con gente a la que tal vez no cae bien de entrada, o debe comprometerse con ideas que le suponen un reto. La magia de su arte es que este don siga multiplicándose. A medida que su red se amplía, más valor se crea. Sunny raramente cobra por lo que hace, porque la naturaleza de regalo que su obra conlleva es lo que lo hace tan potente (y porque a ella le encanta su trabajo).

La magia de vivir por debajo de tus posibilidades

Uno de los motivos que la gente alega para no dar regalos es que no pueden permitírselos. Los regalos no tienen por qué costar dinero, pero siempre cuestan tiempo y esfuerzo. Si estás aterrizado por el dinero, te costará encontrar los otros dos elementos. Pero el motivo por el que la gente cree que no puede permitirse los regalos es que están tan inmersa en la cultura consumista que se ha endeudado o paga facturas mensuales que no tienen ningún sentido.

Cuando recortas los gastos al mínimo, tienes superávit. Y el superávit te permite ser generoso, lo que misteriosamente da la vuelta a la tortilla y hace que tu superávit crezca.

Cómo recibir un regalo

Es posible destruir a un artista rechazando su regalo.

Es posible destruirlo también echando a perder sus regalos, o recibéndolos incorrectamente.

Hollywood mata artistas cada día. Identifican a un cineasta independiente que ha hecho un fantástico regalo de película. Entonces se la compran, le dan demasiado dinero y no la bastante libertad, y así lo asfixian. La industria discográfica destruye artistas con

regularidad obligándolos a conformarse a cambio de la promesa de que divulgarán el regalo de su arte.

¿Por qué, precisamente, esa representante del servicio al cliente se molesta más allá de sus obligaciones? ¿Qué gana dando un regalo tan valioso cuando está claro que no va a sacar más dinero? Las personas obsesionadas con el dinero y con el beneficio a corto plazo no lo pueden soportar. No quieren relaciones que no estén basadas en el dinero, y quieren poder encender y apagar el arte a su antojo.

De hecho, para algunos artistas, los beneficios son totalmente internos. Crear arte es un valor por sí solo, algo que disfrutan. No quieren nada, no buscan nada y, si son especialmente firmes, no obtendrán nada a cambio.

Pero la mayoría de los artistas sí busca algún tipo de respuesta. Quieren saber que el arte que crean provoca un cambio, que *funciona*.

Y hay artistas que buscan la fama y la fortuna.

Todos los artistas que he conocido en mi vida quieren crear vínculos, quieren provocar el contacto.

¿Crees que Bob Dylan espera que todos sus admiradores lo asedien, quiere ser tratado con incomodidad allá donde va o quiere que lo inviten a la fiesta de cumpleaños de tu hijo porque conoces a un amigo de un amigo de su hijo? Dylan no tiene ningún interés en ser tu amigo, pero desea provocar un cambio o una conexión en ti.

¿Crees que el chaval innovador de la sala de correo quiere un cheque de cincuenta dólares añadido a su paga semanal por el nuevo sistema que ha instalado y que ayuda a la empresa a ahorrar un millón de dólares al año? ¿Es por eso que lo ha hecho?

Un regalo bien recibido puede llevar a más regalos. Pero los artistas no regalan por dinero: lo hacen por respeto, por conexión y por provocar cambios. De modo que los mejores receptores son aquellos que son capaces de corresponder de la misma manera. Con una gratitud sincera. Con claros signos del cambio que se ha creado. Con regalos que realmente cuestan, no con una modesta gratitud o una falsa apreciación.

La manipulación de la economía del regalo

Tan pronto como trazas el mapa y mecanizas y pones precio a la labor emocional, la estropeas.

Las sonrisas estereotipadas de los guías de Disney World, por ejemplo, tienen mucha menos fuerza que la conexión genuina que puede sentir un turista, ni que sea por un instante, con el operario que manipula los controles de una atracción.

Por eso los operadores de telemarketing que leen guiones no consiguen nunca los mismos resultados que los vendedores que realmente hablan de lo que creen. A medida que los grandes negocios se han dado cuenta de que la gente ansía conexión, no cosas, han intentado institucionalizarlo, medirlo y recompensarlo. Y cada vez fracasan.

Piensa en la azafata que espera en la salida del avión, despidiendo a los pasajeros uno por uno, haciéndolo porque es su deber, no porque tenga ningunas ganas.

La intención del que da y la postura del que recibe son críticas. No digo que uno tenga que fingir la actitud y adoptar una nueva conducta para salir adelante.

Trabajar en la cabina de primera clase de British Airways puede ser una pesadilla. Ejecutivos mimados y cansados son atendidos por azafatas durante interminables horas, y casi todos ellos nunca merecen el servicio que exigen. Desde luego que han pagado por él, pero, demasiado a menudo, ni están abiertos ni receptivos al mismo.

El secreto de trabajar en estos vuelos, tal y como me ha dicho la gente que desempeña este trabajo, es darse cuenta de que el servicio extraordinario que se da no es para el pasajero, ni tampoco para British Airways, sino para el auxiliar de cabina.

Las personas que mejor dan no lo hacen porque les dicen que lo hagan, lo hacen porque hacerlo les resulta divertido. Les da felicidad.

Desde luego que sería mejor que les pagaran un sueldo justo, y mucho mejor si más pasajeros apreciaran su trabajo; pero hasta que eso ocurra, los mejores y más felices auxiliares de cabina se entregarán a su arte sin buscar el aplauso de los demás. Si la línea aérea empezara a usar cámaras ocultas y cuestionarios de los clientes para empujarlos a trabajar mejor, en realidad trabajarían peor. El arte manipulado (incluso el arte del servicio) deja de ser arte.

Los buenos jefes y las organizaciones de primera contratan a gente motivada, establecen expectativas altas y dan a su gente espacio para que destaque.

Internet como sistema de regalo

No me gusta usar el término «economía del regalo» porque, tan pronto como lo hago, la gente se pregunta qué obtendrá y cuánto tendrá que pagar a cambio.

Clay Shirky y Doug Rushkoff han hablado de la naturaleza del regalo público que supone la red. Alguien cuelga un video en YouTube, ¿por qué lo hace? No hay un evidente potencial de beneficio, ni de ventas, ni un camino claro a la fama. Es un regalo.

Al principio, lo que puedes regalar vive en un pequeño reino. Haces algo por ti mismo, o por un amigo o dos. Pero, pronto, el círculo del regalo se ensancha. Internet te da una palanca. Cien personas leen tu blog, o cincuenta se suscriben a tu *podcast*. Aquí no se trata de economía, pero hay un público, una oportunidad de compartir tu regalo.

Y este círculo engendra otros círculos. El público al que has encantado con tu vídeo se da cuenta de que él también puede regalar algo a la comunidad. Y también lo hace. Y así el público sigue creciendo, y cada persona goza de los frutos digitales de la labor que otros donan a este círculo siempre en expansión.

El hecho que no haya ningún sistema dinerario o de intercambio organizado es el motivo por el cual funciona. Si yo te envío dos enlaces y luego tú te sientes obligado a enviarme dos enlaces a cambio, el arte desaparece: tenemos una economía de la reciprocidad.

Yo no escribo mi blog para obtener de ti algo a cambio. Lo escribo porque dar mi pequeño regalo a la comunidad en forma de texto me hace sentir bien. Me gusta que lo disfrutes. Y cuando este regalo vuelve a mí, un día cualquiera, de manera inesperada,

disfruto el doble del trabajo que he hecho.

La reciprocidad definida como pago por mi trabajo no es la meta, sino la apreciación de mi trabajo, la manera en que cambia a la gente: ésa es mi paga.

Internet ha adoptado la idea del regalo, la ha multiplicado y luego la ha llevado a un reino en el que antes los regalos no tenían mucha tradición. El sistema de regalo es ahora una parte mayor del comercio de lo que nunca ha sido jamás.

Margaret Thatcher dijo una frase célebre: «Lo que se conoce como sociedad no existe». Aunque eso es ridículo a primera vista, el círculo creciente de la cultura del regalo demuestra lo falsa que es la afirmación en la práctica. *La sociedad está allí donde hacemos regalos.*

Alguien en tu oficina publica un informe sobre una nueva técnica, o da una charla en un congreso sin cobrar. Tú vas más allá de tus obligaciones para complacer a un pequeño cliente, u organizas un foro *online* para enseñar a los clientes a sacar más provecho de vuestros productos (sin coste adicional). Todo esto son ejemplos del sistema de regalos aplicado al trabajo. Funciona de manera todavía más profunda a nivel interno. Alguien de fuera de tu departamento entra y se ofrece a ayudaros durante un atasco de trabajo. Un colega comparte su cartera de proveedores. Tú ayudas a perfilar una idea a otro vendedor. En cada uno de estos casos, la reciprocidad está ausente, no hay garantía de correspondencia. En cambio, hay un círculo creciente, un círculo en el que los regalos se valoran y se transmiten.

Los únicos que no se benefician de esto son los acaparadores: la gente que acepta regalos pero que no da se encuentra temporalmente en cabeza, pero a la larga acaba siendo relegada.

A veces no quiero tu regalo

El secreto de la reciprocidad y del sistema de regalos es que exige la participación del receptor. La humanidad de la interacción deja poco espacio para que el otro elija desmarcarse, quedar aislado o acaparar. Si adoptas esta postura, tu círculo se encoge.

Para que el sistema funcione, todas las partes deben participar, tanto dando como recibiendo.

Puede que tu jefa no quiera que su statu quo cambie. Tu apresurado cliente puede no plantearse que le alegres el día. Es posible que tu colega no desee que todo cambie.

Este es el reto de convertirse en el eje: no sólo tienes que ser artista, generoso y capaz de ver dónde puedes ayudar, sino que, además, has de estar atento. Debe estar atento para saber dónde son bienvenidas tus habilidades.

La malabarista callejera es una gran metáfora de ti y de tu trabajo. Está en su rincón, actuando a cambio de propinas. La mayoría de la gente pasa de largo. *Correcto.* Si hubiera alguien que pasara y ella cambiara su forma de actuar o lo persiguiera, sería una bobada. La malabarista busca a la gente que *elige* detenerse, contemplarla, interactuar y, finalmente, hacer un donativo.

El buen trabajo no se crea para cualquiera. Si así fuera, tan sólo sería un trabajo más.

Gracias... y algo más

Si aprecias un regalo, plantéate decir «gracias»... y algo más.

Gracias, he marcado cuarenta de las páginas.

Gracias, le he dicho a tu jefe lo fantástico que es lo que has hecho.

Gracias, aquí tienes un nuevo disco que mi grupo y yo grabamos la semana pasada.

Gracias, me has hecho llorar.

Gracias, he comentado en mi blog lo que has hecho.

Gracias, aquí tienes una propina de veinte euros; sé que no es mucho, pero ahora mismo es lo único que puedo permitirme.

Gracias, ¿cómo puedo ayudarte a divulgar tu idea?

Gracias, ¿puedes enseñarme a hacerlo?

Gracias, me has cambiado para siempre.

Cómo animar a regalar

La persona que regala puede estar motivada intrínsecamente, en cuyo caso lo hace por ella misma, no por la organización. Pero en cualquier caso, lo que persigue la gente que regala es el respeto.

El dinero no es la manera de demostrar respeto. El dinero es un elemento esencial para ganarse la vida, pero el dinero es un sustituto pobre del respeto y el agradecimiento. A Wall Street le ha costado mucho aprenderlo.

Cuando hay alguien en tu organización que empieza a actuar como un eje, invita a comer a tu equipo en su honor.

Cuando hay alguien que cumple por encima de lo que le pedías, la próxima vez dale más confianza, más libertad, más flexibilidad.

Cuando alguien da una charla por encima del listón, no te limites a darle la máxima puntuación en el acta de las conferencias; dedícale una ovación de pie, espérate para darle las gracias al final, cuéntales a diez amigos lo que has visto y da las gracias al organizador de la conferencia. No ha sido una transacción por la que has pagado marcando la máxima puntuación en una hoja de supervisión.

Cuando una voluntaria se ofrece directamente para trabajar en tu campaña política, no te limites a musitar un «gracias» al principio de tu siguiente discurso. Llámala a casa al día siguiente y agradécele personalmente su gesto. Pon su foto en tu página web. Insiste en sacarte una foto con ella.

El respeto es lo que puedes ofrecer a cambio.

Al artista sólo lo puedes timar una vez

Déjame ser muy claro: no estoy sugiriendo que a los artistas no hay que pagarles. Deben cobrar, y mucho.

Pero la naturaleza del regalo significa que el quid pro quo no acaba de funcionar. «Haz esto y yo te lo pago» es un contrato, no una manera de crear arte.

El artista produce un regalo, provocando cambio, haciendo que surjan cosas buenas sin esperanza de ser correspondido. De este modo, es posible dar menos de lo que obtienes de alguien generoso. Por un tiempo. Pero la gente lista no tolera una situación así durante demasiado tiempo, y el mercado valora mucho a esta gente especial como para dejar que esta desigualdad se transforme en una solución a largo plazo para los capitalistas. Si tienes la suerte de trabajar con alguien así de generoso, págale mucho o la competencia se te adelantará.

Detente y piensa en esto. Si has tenido la suerte de haber encontrado a un artista, tienes que esforzarte por pagarle todo lo que puedas, porque si tú no lo haces, otro lo hará.

Pero, ¿cómo?

¿Cómo sé qué arte tengo que hacer? ¿Cómo sé qué regalar?

Esta es la cruz de la moneda. Una vez te comprometes a ser artista, la pregunta es obvia. La respuesta es el secreto de tu éxito. Tienes que trazarte un mapa.

No puede hacerlo nadie más. Has de hacerlo tú.

No hay ningún mapa

El eje, el artista y el mapa

Para triunfar en la nueva economía, debes convertirte en alguien imprescindible. Las mejores maneras de hacerlo son ser notable, perspicaz, un artista, alguien que aporta. En definitiva, liderar. Las peores, conformarse y convertirse en una pieza más del enorme engranaje.

¿Qué hay que tener para liderar?

La distinción clave es la capacidad de forjar tu propio camino, de descubrir el camino que va de un lugar al otro y que todavía no ha sido pavimentado, medido y cuantificado. Hay tantas ocasiones en que deseamos que alguien nos diga lo que tenemos que hacer, y tantas veces que éste es exactamente el enfoque equivocado.

Los talladores de diamantes tienen en sus manos una percepción intrínseca del mineral. Pueden tocarlo y ver exactamente cuáles son las mejores líneas, lo *saben*. Los más grandes artistas hacen exactamente lo mismo. Miran y entienden los retos que tienen delante, sin llenar la mochila de expectativas o compromisos. El tallador de diamantes no se imagina el diamante que quiere, sino que ve el diamante que es posible.

Visión, criterio y prajna

No puedes trazar un mapa a menos que seas capaz de ver el mundo tal y como es. Has de saber dónde estás y adónde irás antes de averiguar cómo lo harás.

Nadie tiene una visión transparente del mucho. De hecho, todos cargamos con nuestra visión personal, los sesgos, las experiencias y las expectativas que tiñen nuestra manera de percibir el mundo.

El capitalista que arriesga su capital tiene una visión del mundo modelada por sus años de fundar docenas de empresas. Recuerda la última burbuja, y la burbuja anterior a esa, y tiene sus cicatrices para demostrarlo. Así, cuando le presentas tu plan de negocio, no sólo ve su plan, sino que ve también el eco de los planes pasados. Recuerda otra gente, otros tiempos, otras inversiones. Y estos recuerdos tiñen su percepción.

El empleado fiel también tiene su propia visión del mundo. Desea un lugar estable en el que trabajar y confía en ti. Así, cuando le enseñas tu plan, su visión del mundo cambia sus sentimientos y su análisis de tu plan.

Y el abogado, y el escéptico, y el competidor, y la suegra, todos tienen sus propios puntos de vista, sus propios sesgos y sus propias expectativas. Nadie conoce la verdad absoluta, por supuesto, pero el objetivo es enfocar una situación con el menor sesgo posible.

Así, el jefe y el inversor buscan a un empleado con criterio, con capacidad de ver las cosas tal y como realmente son. Un budista lo denominaría *prajna*. Una vida sin compromisos y sin estrés puede aportar la libertad para ver las cosas tal y como son y para llamarlas tal y como las ves. Si tuvieras esta capacidad, qué gran activo serías para una organización.

Por supuesto, no hay nadie que sea siempre así. Cuando hacemos nuestra solicitud para entrar en la universidad, estamos orientados al resultado, de modo que no vemos la realidad del proceso. Cuando en nuestra empresa hay despidos, estamos vinculados al resultado, de modo que no vemos la realidad de la situación. Una y otra vez, en los momentos en los que precisamos ver nuestras opciones con mayor claridad, nos quedamos encallados.

Ver con claridad no es fácil

Es una tarea difícil, de ahí que sea tan rara y valiosa.

Ver con claridad significa ser capaz de examinar un plan de negocio desde el punto de vista del inversor, del empresario y del mercado. Y eso cuesta.

Ver con claridad significa ser capaz de hacer una entrevista de trabajo como si no fueras el entrevistador ni el aspirante, sino alguien que observa desapasionadamente desde una tercera silla.

Ver con claridad significa que eres lo bastante listo para saber cuándo un proyecto está maldito, o lo bastante valiente para perseverar cuando tus colegas te dejan colgado.

Abandonar tu punto de vista para probar el de otro es el primer paso para ser capaz de ver las cosas tal y como son.

Molesto de entrada

El coche del otro lado de la calle no deja de tocar el claxon. De hecho, no es el coche, sino la persona que está dentro. No puedo hacer nada, es tan molesto.

Lo siguiente que siento es que hace mucho viento. Cada tantos minutos, una hoja o una ramita golpean mi ventana. Resulta reconfortante saber que estoy protegido, en el interior. Me sumerjo en el trabajo.

¿Cuál es la diferencia?

Estoy dando una charla. El micrófono deja de funcionar. Al agobiado encargado del escenario se le ha olvidado cargar la batería antes de empezar. Estoy enfadado. Casi furioso. Ahora mismo no pienso en lo sobrecargado de trabajo que está él, en todas las cosas que ha tenido que hacer, sino que pienso en lo ineficaz que ha sido, en que me ha querido sabotear deliberadamente. Trabajar tan duro para que la desidia de alguien te acabe saboteando. Bajo del escenario y tomo el micro de repuesto, pero mi ritmo ya se ha resentido.

Unas semanas más tarde, otra charla. La bombilla del proyector se quema a media presentación. Ha sido inevitable, un hipo de la naturaleza. No pierdo el ritmo y acabo la charla sin las diapositivas.

La ecuanimidad es fácil cuando nos enfrentamos a hechos al azar. Las cosas pasan. No nos enfadamos con los pájaros que pían, ni con la tormenta que descarga en mitad del partido, pero cuando suena un móvil en el cine, eso ya es otra historia. Necesitamos sentarnos y hervir de indignación, como si esta rabia, como por arte de magia, fuera capaz por ella misma de mandar horribles vibraciones al infractor para que *no ose hacerlo nunca más*.

El eje comprende que ponerse furioso debido al asunto de la batería del micro no conseguirá que el micro vuelva a funcionar. Y darle una lección al encargado de escenario no tiene ningún sentido y tampoco servirá de nada. De modo que hay que solucionar el tema.

Si aceptas que los seres humanos son difíciles de cambiar, y aceptas (en lugar de maldecir) la singularidad que cada uno aporta al conjunto, circularás por la vida con más placer y efectividad. Y tomarás también decisiones más inteligentes.

Darle una lección al fuego

El fuego quema, eso es lo que hace. Si te quemas con él, puede darte rabia, pero enfadarte con el fuego no te hará ningún bien. Y tratar de darle una lección al fuego para que la próxima vez no queme no es desde luego una buena manera de invertir el tiempo.

Nuestra inclinación es disculpar el fuego porque no es humano. Pero los seres humanos se le parecen en el sentido de que no piensan cambiar de la noche a la mañana.

Y sin embargo, mucha (¿la mayoría?) de la gente que forma parte de organizaciones trata sus interacciones como si se encargaran de dar lecciones a los demás. Hacemos normativas, somos vengativos y nos concentramos en el pasado porque nos preocupa que, si no lo hacemos, alguien se saldrá con la suya.

Así, cuando un conductor nos corta el paso, protestamos y gritamos. Decimos que lo hacemos para que aprenda y no vaya a hacérselo a otro pero, en realidad, no ha podido oírnos. Hay un magnate de las comunicaciones que en 1987 me robó y nunca más le he vuelto a hablar. Me juego lo que quieras a que ni siquiera sabe que existo. Ya ves la lección que le he dado.

La capacidad de ver el mundo tal y como es empieza por comprender que tal vez no sea cosa tuya cambiar lo que no se puede cambiar; en especial, si el proceso de intentar este cambio te perjudica, a ti y a tus objetivos.

Elementos del apego

El primer síntoma del apego es que intentas usar la telequinesis y el control mental para controlar a distancia lo que otros piensan de ti y de tu obra. Todos lo hemos hecho.

Te esfuerzas mucho en algo, inicias un proyecto muy especial o hay una reunión especialmente importante. Has hecho todo lo que has podido y ahora los otros deliberan sobre su reacción. ¿Arrugas la frente mientras esperas que tomen una decisión? La potente energía canalizada para controlar la mente es agotadora y totalmente ineficaz.

Con este esfuerzo sólo lograrás agotarte y nunca funcionará. Nadie dice jamás: «Me alegro de haber pasado horas dándole vueltas a esta situación durante la noche, porque eso me ha preparado para la reunión de hoy».

El segundo síntoma evidente del apego es cómo encajas las malas noticias. Si las malas noticias cambian tu estado emocional o lo que piensas de ti mismo, entonces estarás vinculado al resultado que recibas. La alternativa es preguntar «¿No es eso interesante?». Aprende lo que puedas y luego sigue adelante.

Lo hacemos todo el tiempo, por supuesto. Juegas en tu nueva maquinita del millón y ves que el mando de la izquierda no funciona como debería. No sufres un bajón emocional cuando la bola se cuele por el agujero. No; te das cuenta, aprendes y con la siguiente bola te sale mejor. Tienes criterio. Puedes ver lo que pasa y aprender de ello. El mando no está contra ti, y la bola que se cuele no es un ataque personal. Simplemente, ocurre así.

Las interacciones en el mundo real dan a menudo una sensación de mayor complejidad que una máquina del millón. Inventamos tramas, motivos y venganzas donde no las hay. Esos clientes enfadados no se han levantado por la mañana decididos a arruinarte el día, en absoluto. Sencillamente, están enfadados. No es nada personal ni racional, ni, desde luego, tiene que ver con si lo mereces o no. Simplemente, es así. Así que, ahora, ¿qué vas a hacer?

Cuando nuestra respuesta se convierte en una reacción y nos proponemos dar a la gente una lección, perdemos. Perdemos porque el acto de dar una lección a alguien raramente consigue cambiar a esta persona, y nunca consigue mejorar nuestro día, ni hacer que nuestro trabajo sea más útil.

Las dos razones por las que es tan difícil ver el futuro

El apego a un resultado combinado con la resistencia y el miedo al cambio.

Eso es todo.

Tienes la misma información que todos los demás, pero si tratas deliberadamente de crear un futuro seguro, ignorarás de forma voluntaria el futuro probable.

Gritar al árbitro

Tony es cronista deportivo profesional, y muy bueno. Puede retransmitir un partido por la radio con tanta energía y tanto detalle que tienes la sensación de que estás en el campo. Ve lo que ocurre y te lo cuenta.

En su tiempo libre a Tony le gusta jugar a baloncesto. En la cancha, su criterio desaparece. Cada vez que silban una falta, se pone furioso. Grita y se pone tenso. Cada llamada del árbitro es como si fuera contra él y contra su equipo, y está convencido de que el árbitro le está haciendo perder el partido. Puede llevarle cinco minutos volverse a concentrar en el partido.

La cuestión esencial del *prajna* es qué hacer con el árbitro. Si filtras sus toques de atención a través de tu punto de vista parcial, por supuesto que te enfadarás, ¿quién no lo haría? El reto está en determinar si este filtro te ayuda a prosperar.

Si eres capaz de observar lo que ocurre en tu vida y decir «He aquí la pauta», o «Caramba, qué interesante; me pregunto por qué», entonces es mucho más probable que respondas de manera productiva que si tu reacción ha sido «¿¿Cómo te atreves?!».

El esfuerzo puede cambiar las cosas

Uno de los aspectos que resultan fascinantes de los negocios y los movimientos organizados es que hay cierta correlación entre la pasión y el esfuerzo que la gente aporta a un proyecto y su resultado.

Lo mismo no es cierto respecto del clima. Hay que aceptar la predicción para el día tal y como es, porque no hay nada que puedas hacer al respecto. Pero la cuota de mercado, la innovación, las negociaciones, las relaciones humanas... todo esto puede transformarse con el tipo de perspicacia y de esfuerzo adecuados.

El reto está en entender cuándo todo tu esfuerzo no puede bastar de ninguna manera, y en elegir proyectos y oportunidades que tengan más posibilidades de recompensar la pasión que ponemos en una situación. Si no hay manera humana de complacer a un cliente con una cantidad razonable de esfuerzo, tal vez sea mejor aceptar la situación que morir en el intento (y fracasar) de cambiar el estado mental de esa persona.

Hay una diferencia entre aceptar pasivamente todos los elementos de tu entorno (y así perder oportunidades que aprovechar) y ser lo bastante sabio como para dejar de lado lo que no se puede cambiar o, al menos, esquivarlo.

Zen en el aeropuerto

En un mostrador del aeropuerto a pleno rendimiento se puede aprender mucho, en especial si hay una tormenta de nieve.

Hay pasajeros que son hábiles a la hora de manejar las circunstancias que se les presentan por fallos debidos a la climatología o a errores de horario. En cambio, otros se hunden totalmente. Y el resultado del choque emocional es que estos pasajeros lo hacen fatal a la hora de replantear sus posibilidades de viaje.

La mujer que tengo delante no va a llegar a su vuelo a Florida. Hay aviones que ya han despegado, otros que no van a hacerlo. No hay nada que ella pueda hacer. Pero es incapaz de aceptar el mundo tal y como es, de modo que se hunde en la miseria. En vez de enfrentarse a la situación con calma, de cambiar rápidamente a otra aerolínea y avanzar (lo cual le habría supuesto llegar a Florida con un retraso de sólo diez minutos sobre su horario previsto), necesita negar la evidencia sobre su vuelo y sobre los oscuros motivos de la persona que lo ha cancelado. Y ahora necesita culpar a alguien. Su conexión emocional ante este resultado le cierra los ojos a las posibilidades que tiene delante.

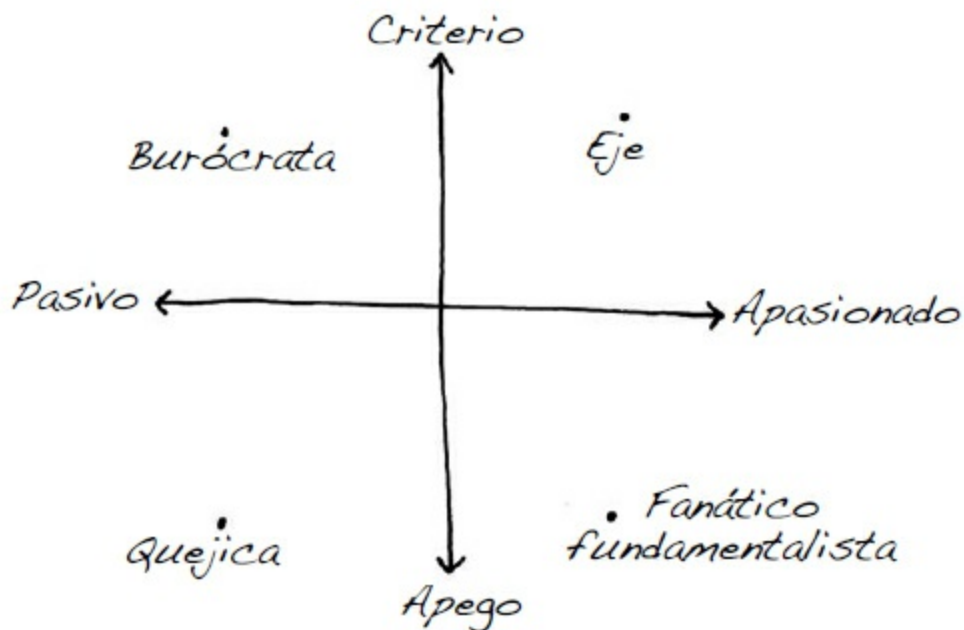
En este momento, ella tenía posibilidades. Podía quedarse encallada con un resultado que le inspiraba odio, o podía haber tenido un momento de *prajna*, una aceptación del mundo tal y como es, sin tener en cuenta cómo le gustaría que fuera.

Hace cuarenta años, Richard Branson, que acabaría fundando Virgin Air, se encontró en una situación parecida en un aeropuerto del Caribe. Acababan de cancelar su vuelo, el único del día. En vez de ponerse histérico sobre lo importantísimo que era para él el vuelo, sobre lo mucho que le habían arruinado el día, sobre los perjuicios que le ocasionaban a su carrera, el joven Branson se dirigió al mostrador de vuelos chárter y se enteró de cuánto costaba fletar un vuelo desde Puerto Rico.

Luego, tomó prestada una pizarra portátil y escribió: «Vuelo a las islas Vírgenes, 39 dólares». Volvió a su puerta, vendió los billetes suficientes entre los otros pasajeros para cubrir totalmente sus costes... y llegó a su destino a tiempo. Por no hablar de que acababa de poner las semillas de la línea aérea que fundaría al cabo de unos años. Suena al tipo de persona que te gustaría contratar.

Los cuadrantes del criterio

En un eje está la pasión. En el otro, el apego.



Cada esquina representa un tipo distinto de persona y la manera en que responde a las situaciones laborales.

Abajo a la derecha está el fanático fundamentalista. Está aferrado al mundo tal y como él lo ve. Aquí no hay *prajna*, no hay criterio. La curiosidad representa una amenaza. La competencia es una amenaza. El resultado es que le resulta difícil ver el mundo tal y como es, porque insiste en verlo tal y como él lo imagina. Al mismo tiempo,

tiene que invertir grandes reservas de esfuerzo para mantener su punto de vista. Los fanáticos fundamentalistas siempre se las arreglan para que el mundo sea más pequeño, más pobre y peor.

La campaña de la Asociación de la Industria Discográfica Estadounidense (RIAA, por sus siglas en inglés) para denunciar a la gente que escucha música por Internet es obra de un fanático fundamentalista. La organización gastó cientos de millones de dólares denunciando a gente de todo el mundo, a pesar de la clara evidencia de que sus esfuerzos no funcionaban y no tenían posibilidades de éxito. La combinación de apego (al mundo tal y como ellos querían que fuera) y pasión (para invertir el tiempo y dinero necesarios para asegurárselo) fue tan arriesgada como inútil.

Arriba a la izquierda tenemos al burócrata. Desde luego que no está apegado a los resultados de los acontecimientos, y a pesar de ellos no hará ningún esfuerzo adicional; el burócrata es un seguidor de las normas desapasionado, indiferente a los acontecimientos externos y que circula por el día. Tanto el empleado de la oficina de correos como el exhausto vicepresidente de General Motors son burócratas.

Abajo a la izquierda tenemos al quejica. El quejica carece de pasión, pero está muy apegado a la visión del mundo que le han vendido. Es alguien que vive la vida temiendo el cambio y que no es capaz de hacer el esfuerzo de mejorar las cosas; en cambio, está muy concentrado en conservar las cosas tal y como son. Yo colocaría a la mayoría de la gente de los periódicos en este saco: durante años estuvieron parados, contemplando cómo el sector se hundía mientras ellos no hacían nada más que quejarse sobre lo injusto que era todo. Casi todos los cambios positivos que se han dado en esta industria (como *The Huffington Post* y YouTube) han venido de gente externa.

Y eso nos deja con la esquina superior derecha, el cuadrante del eje. El eje es lo bastante clarividente para ver el mundo tal y como es, para entender que ese cliente enfadado no está contra mí, que este cambio en la política del gobierno no es un ataque personal, que es te puesto de trabajo no es para toda la vida. Al mismo tiempo, el eje aporta pasión al trabajo. Sabe por experiencia propia que el esfuerzo adecuado en el lugar adecuado es capaz de cambiar el resultado, y se reserva el esfuerzo para hacer precisamente esto.

El eje no tiene tiempo ni ganas de quejarse o pleitear; en cambio, se concentra de manera obsesiva en los proyectos que tienen más probabilidades de cambiar el resultado.

He aquí otra manera de cambiar los dos polos: uno pregunta «¿Puedes verlo?»; el otro se pregunta «¿Realmente te importa?».

Por favor, que otro se ponga al mando

Hace poco, mi vuelo de regreso a casa fue desviado hacia Albany (Nueva York). Estábamos atrapados en la puerta de embarque, rehenes de la aerolínea que pronosticaba un retraso de entre noventa minutos y cinco horas. Los viajeros experimentados saben que cuando el sistema se hunde, hundido está. ¡Sálvese quien pueda!

Le pedí permiso a la azafata para bajar del avión. Ya había entrado en Internet y había encontrado un coche de alquiler por 40 dólares. El trayecto hasta el aeropuerto de White Plains duraba unos 130 minutos. Claramente, era una buena opción.

Me levanté para marcharme y les comenté a los otros veintitrés pasajeros: «Me marchó y voy a ir en coche hasta el aeropuerto de White Plains. Llegaremos más o menos en un par de horas. Si alguien quiere venir, tengo sitio para cuatro personas más, y es gratis».

No se levantó nadie. Me marché a casa en coche solo.

He pensado mucho en esta anécdota. Tal vez algunos de esos pasajeros pensaron que yo era una especie de hombre de negocios psicópata bien vestido. Pero lo que yo supongo es que la mayoría se conformaban con culpar a United Airlines de su situación. Si se hubieran levantado y hubieran abandonado el avión, la situación les habría pertenecido. Hubiera sido su decisión, su responsabilidad.

Autodefensa

Cuando defiendes tu postura, ¿qué estás defendiendo?

¿Defiendes tu pasado, tu presente o el futuro que te produce nostalgia?

Al mercado no le importa lo que defiendas; el mercado se preocupa de trabajar con alguien que pueda ver con precisión lo que ha sido, lo que es y adónde se dirigen las cosas. Cuando ves un bache que se avecina, eres de los que dice «Oh, Dios, estamos acabados» o de los que exclaman «¡Qué interesante!».

Cuando un vendedor o un cliente deben elegir entre una organización que trabaja duro para preservar el statu quo y otra abierta a un gran crecimiento futuro, la elección es bastante sencilla.

No hay escasez de pánico, ni escasez de gente dispuesta a reorganizar la verdad para conservar su visión del mundo tal y como a ellos les gustaría que fuera. En Washington hay miembros de grupos de presión que se ganan muy bien la vida ayudando a las corporaciones a luchar contra el inevitable futuro con el argumento de la protección. Hay ONG que hace mucho que han perdido su razón de ser, pero siguen ahí, preservadas por unos directivos que no tienen la valentía de aceptar que el mundo ha pasado de ellos. Funcionan con la misma mentalidad que lleva a alguien a quedarse en casa durante un huracán: las cosas no son así sólo porque tú quieres que sean verdad.

La escasez crea valor, y lo que escasea es el deseo de aceptar las cosas como son para luego cambiarlas a mejor, no para negar que existen.

El artista y el prajna

La visión del mundo y los apegos siempre tiñen las percepciones. Pregunta a la gente de un departamento de atención al cliente cuál es el mayor problema al que se enfrenta la empresa, y casi siempre definirán el problema según el punto de vista de la atención al cliente. Pregunta lo mismo a los miembros del departamento de finanzas y, por supuesto, su respuesta se basará en el prisma financiero por el que ellos ven el mundo.

Los artistas no se quedan atados al objeto de su atención. El apego por una visión del mundo cambia la relación de un artista con lo que está ocurriendo y le impide convertir lo que ve o las cosas con las que interactúa en algo que le pertenece, con lo que puede trabajar y que puede transformar.

Un negociador brillante despliega su arte entendiendo al otro con toda la honestidad de la que una persona es capaz. Sólo viendo el mundo a través de una mirada clara puede construir una estrategia de negociación que funcione para todas las partes.

A todos nos resulta fácil quedar atrapados en nuestros sentimientos, recuerdos y expectativas del sistema en el que vivimos, las empresas en las que invertimos, la gente con la que trabajamos. Ese vínculo, y nuestra reacción a él, nos obliga a desear un resultado distinto del que honestamente podemos esperar.

Los ejecutivos de la industria discográfica, por ejemplo, estaban encantados con su impecable modelo de negocio. Estaban apegados a su estilo de vida y a la manera en que sus artistas y las relaciones de ellos con sus admiradores los hacían sentir. Cuando hasta un zapato era capaz de darse cuenta de que su modelo de negocio estaba sentenciado, ellos se cerraron en banda, aparentemente ajenos al hundimiento que tenía lugar a su alrededor. ¿Fueron tontos? No. Se quedaron cegados por su apego al presente y su miedo al futuro.

Bob Lefsetz, el icónico crítico del sector, fue el *outsider* capaz de ver realmente el futuro. Con cierta regularidad, anunció a los miles de ejecutivos suscritos a su boletín de noticias lo que estaba ocurriendo exactamente y por qué ocurría. Hace más de cinco años, le gritaba (muy fuerte) a la industria musical que o se renovaba, o moriría. El arte de Bob es su habilidad con las palabras, su voluntad de ver la realidad y reflejársela a otra gente que tal vez no tenga ganas de escucharla.

Los ejecutivos desaparecieron, pero Bob siguió siendo imprescindible. Como él fue el único que proclamó la verdad en el sector, muchos personajes influyentes de la industria se dieron cuenta rápidamente de que tendrían problemas para vivir sin él, aunque el futuro que les había descrito con tanta precisión no les gustara.

De modo que Bob se gana la vida contando la verdad al poder.

Desenmarañar la verdad

La gente que triunfa es capaz de ver los hilos del pasado y del futuro y desenmarañarlos para hacer de ellos algo manejable.

El enredo es un estado natural. Las personalidades, los costes irre recuperables y los sistemas complejos conspiran para entretejer los elementos de nuestro trabajo hasta convertirlos en un ovillo enmarañado. Las cosas son como son y resulta difícil percibir que puedan ser de otro modo.

La industria de la prensa escrita no es capaz de separar las noticias del papel, no ve la diferencia entre difundir las noticias por el mundo gratuitamente y meterlas en un furgón para repartirlas por los quioscos de la ciudad. Mientras cada uno de estos

elementos se considere inseparable de los demás, resultará imposible desenmarañar el futuro. Es por eso que los *outsiders* y los insurgentes son los que tan a menudo inventan el siguiente paso importante: ellos no parten de la maraña del pasado.

La verdad que hay detrás de la situación de tu cliente no es muy distinta. Puede que tu organización tenga un historial con este cliente, puede que tengas un recuerdo visceral de algo que ocurrió entre tu organización y el cliente. Si mantienes estas ideas confundidas, no dispondrás de la flexibilidad suficiente y necesaria para ponerte de lado de este cliente en el futuro: estarás encallado defendiendo el pasado.

Di la verdad

Primero, por supuesto, has de ser capaz de ver la verdad. Para ello hay que tener experiencia, conocimientos y, por encima de todo, la voluntad de mirar.

La mayoría de la gente que ve la verdad se niega a reconocerla. Podemos ver un cliente insatisfecho, un producto de mala calidad o una industria en claro declive, pero no queremos ser conscientes de ello. Tenemos inclinación por un futuro distinto, de modo que ignoramos los datos o reducimos su importancia. No es que queramos mentir, es que negamos la evidencia.

Las pocas personas que son capaces de ver la verdad y ser conscientes de ella a menudo dudan a la hora de hablar. No quieres alterar el statu quo. Temes la rabia de tus conciudadanos cuando te oigan decir que en realidad el rey está desnudo. Dudas porque te han enseñado que no es así como se trabaja en equipo, que eso es cosa de agitadores.

Las organizaciones inteligentes buscan a gente con capacidad de ver el mundo tal y como realmente es. Pero esta capacidad no vale nada si no reconoces la verdad y la compartes.

Piensa en los agentes de viaje que conocías y que negaban que el sector estaba en crisis, hasta que desapareció totalmente. O en el representante de ventas al mando de una cuenta menguante que aguantó porque consideró que el impulso era más importante que reconocer la realidad. Defender nuestra visión del mundo, construir una narrativa que nos protege de confesiones incómodas, forma parte de la naturaleza humana.

Apego por cosas que no podemos controlar

En estos momentos, tu jefa está reunida con la junta para decidir si te renuevan el contrato o no.

Exactamente, ¿hasta qué punto es adecuado preocuparse? Si dedicas una enorme cantidad de ciclos cerebrales a querer, desear y anhelar que la reunión salga de una determinada manera, ¿servirá de algo? ¿Y si dedicas *toda* tu capacidad mental a ello? Sigue sin servir de nada.

El eje ya ha deducido que sólo tenemos un determinado número de ciclos cerebrales que gastar cada día. Invertir ni que sea uno en una situación sobre la que no tenemos ningún control tiene un coste de oportunidad elevado.

Tu competencia está ocupada invirtiendo tiempo en crear el futuro, y tú estás encallado deseando que el mundo fuera distinto. Estamos apegados a cierto punto de vista, a un resultado concreto, y cuando no aparece perdemos el tiempo echando de menos el mundo que queríamos y que no está.

Cuando un cliente enojado está de pie frente al mostrador, podemos maldecir su falta de criterio o el mundo que lo ha llevado hasta aquí, pero el eje entiende que aceptar la situación y mejorarla claramente vence a la alternativa.

Los científicos son cartógrafos

Los auxiliares de laboratorio hacen lo que se les ordena. Los científicos deducen lo que hay que hacer.

No es de extrañar que un científico se sorprenda: eso es lo que le ocurre cuando hace su trabajo correctamente. Explorar, seguir intuiciones, observar el paisaje y trazar nuevos recorridos. Estar dispuesto a sorprenderte es una elección consciente.

Los científicos no creen nunca que todo está determinado, totalmente establecido. Entienden que hay siempre otro argumento o misterio a la vuelta de la esquina, lo cual significa que el mapa no es nunca perfecto. Craig Venter, el primero en descifrar el genoma humano, no esperó a que alguien le indicara cuál era el paso siguiente.

Averiguar el paso siguiente fue su contribución como eje.

El sindicato de artistas frustrados

Una de las críticas favoritas que recibió mi libro *Tribus* afirmaba: «Godin no explica cómo hacer el trabajo real de base que nos lleva hasta el liderazgo. Habla como si cualquiera con una idea y un teléfono móvil fuera capaz de reunir a miles de personas en pocos minutos en favor de su causa, tan sólo por el hecho de asumir que conseguirlo no es difícil».

Mi respuesta: decir a la gente que el liderazgo es importante es una cosa. Mostrarles paso a paso exactamente cómo convertirse en líder es imposible. Dentro de este contexto, «Dime qué hay que hacer» es una frase sin sentido.

No hay mapa. No hay mapa para llegar a ser líder, ni para llegar a ser artista. He leído cientos de libros de arte (en todas sus formas) y cómo hacerlo, y nadie da ninguna pista del mapa, porque no lo hay.

He aquí la verdad a la que tienes que enfrentarte: el motivo por el cual el arte (de escribir, de comprometer, de liderar, todo el arte) es valioso es precisamente la razón por la que no puedo decirte cómo hacerlo. Si hubiera mapa, no habría arte, porque el arte es el acto de navegar sin mapa.

¿No lo odias? A mí me encanta que no haya mapa.

La inacabable urgencia de adaptarse

Nunca podemos adaptarnos del todo. No es posible que todo esté bien siempre.

¿Cómo podría estarlo?

Y así, estamos atrapados, siempre buscando adaptarnos un poco más, siempre buscando una señal más de que no lo hemos hecho del todo bien, que el sistema está a punto de desbaratarse, que las normas volverán a cambiar y que tendremos que ajustarnos a ellas (otra vez).

El problema de estar concentrados hacia fuera es que carecemos de centro, de un punto al que volver. El problema de orientarnos hacia fuera es que carecemos de brújula, no tenemos manera de saber si estamos compensados.

Sin mapa, ¿cómo podemos saber lo que viene a continuación?

En *The Lonely Crowd*,* David Riesman escribe: «Los estadounidenses estaban preparados para los medios de comunicación masivos antes de que los medios de comunicación masivos estuvieran preparados para los estadounidenses». Necesitamos las claves y las instrucciones y, sí, también el mapa, para descubrir quienes debemos ser.

Elegir

Es imposible, sí, así que manos a la obra

«El más mínimo intento de calcular, el más leve registro inconsciente es desestimado como una asociación absurda con algún sueño nunca hecho realidad... como un ejercicio de lo inútil...

Consigo musitar mis primeros pensamientos (susurrarlos, para que los demonios no los oigan): “Sé que es imposible, pero sé que lo haré”.

En ese instante, las torres se convierten en “mis torres”.

Yá en la calle, un nuevo pensamiento: “Imposible, sí, así que manos a la obra”.»

De **Man on Wire**, diario de lectura obligada del funambulista Philippe Petit, que consiguió pasear por la cuerda floja entre las Torres Gemelas de Nueva York.

Todo lo que te han enseñado, todo aquello en lo que crees, el artista Philippe Petit lo pone en duda.

No te propones tirar la puerta al suelo y entrar; no entras en una propiedad ajena, no arriesgas la vida y, desde luego, no lo haces por dinero; no dedicas tu vida a cumplir algo manifiestamente estúpido y al mismo tiempo bello. Y por encima de todo, no te propones hacer algo imposible. Desde luego, no como regalo.

A menos que lo hagas.

Y aciertes.

Un trabajo nuevo sin marcharte del trabajo

Un día, Binny Thomas se puso de pie.

Se puso de pie, dijo lo que pensaba y empezó a hacer un nuevo trabajo. No dejó su organización, ni siquiera le dieron un cargo nuevo ni nuevas responsabilidades. Simplemente, se puso a hacer su trabajo de antes de una manera nueva. Binny dejó de ir a las reuniones a buscar excusas o a esquivar problemas. En cambio, empezó a arrimar el hombro y a buscar proyectos en los que ella pudiera marcar la diferencia.

De pronto, Binny se sintió inspirada. Buscaba oportunidades en lugar de esconderse cuando se señalaba al culpable. Se ponía al frente, empujaba y generaba que ocurrieran cosas. Lo más fascinante (y universal) es que las oportunidades surgieron después de que ella se inspirara, *no* fueron las oportunidades las que la inspiraron a ella.

El trabajo de antes de Binny era simplemente correcto. Ella lo hacía muy bien: seguía el mapa, seguía las instrucciones, hacía lo que le pedían y le pagaban lo que merecía. Binny no corría el riesgo de perder el trabajo, pero ya había renunciado a su alma. Había llegado a una calle sin salida, al final. Pero entonces cambió de mentalidad.

Al cabo de seis semanas le llegó un ascenso y otro trabajo, mucho mejor que el que ella misma se había asignado. Actualmente, Binny dirige un programa de ámbito mundial para académicos motivados. Lo único que tuvo que invertir fue decisión. Binny no pidió permiso para hacer mejor su trabajo; simplemente, decidió hacerlo.

El banquero de los amish

Bill O'Brien es el banquero más adorado del condado de Lancaster, en Pensilvania. Es el banquero principal de la comunidad amish de ese condado, y nunca ha perdido ni una sola casa por embargo.

Bill no es amish, pero la mayor parte de sus clientes lo son. Gestiona más de cien millones de dólares en préstamos del HomeTowne Heritage Bank, y el 90% corresponde a hipotecas de granjas amish.

O'Brien recorre más de mil millas a la semana, visitando a sus clientes y prestatarios potenciales. Son personas sin historial de crédito, ni ninguna de las herramientas habituales de este negocio. «Me enteraré de quién era su padre», dice. «Tengo interés por saber quién era el padre de su esposa. Para que una granja funcione hace falta un equipo.»

Parte del éxito de este enfoque «presta y conserva» es que no tiene demasiadas alternativas. Por ley, tiene prohibido revender los préstamos, porque las casas no tienen ni electricidad ni ningún tipo de seguro del hogar tradicional. El resultado es que si HomeTowne hace un préstamo, HomeTowne es el dueño del préstamo.

Eso significa que, con los años, Bill ha acabado tratándose de tú a tú con casi todos sus clientes. Es un banquero que genera millones de dólares al año para su banco, que hace negocios cara a cara y que consigue *humanizar*, no deshumanizar, cada contacto que hace.

Es fácil encontrar nuevos negocios. La comunidad amish permanece muy unida, y cuando se compra una nueva granja, la familia compradora no puede evitar oír el nombre de Bill. No sería muy difícil deshacer todos estos rumores positivos sobre él y, por consiguiente, Bill se responsabiliza directamente de sus negocios.

Bill no es el propietario del banco, pero es imprescindible. El activo que Bill ha construido va mucho más allá de sus cuentas: él es un eje para el banco y también para la comunidad amish.

John vende seguros

Estaba en la barra del bar de un hotel, matando el tiempo, bebiendo tónica y charlando con el camarero antes de subir al escenario a hacer un discurso. Resultó que el tipo era un vendedor de seguros que de noche trabajaba como camarero para llegar a final de mes. Vendía seguros a pequeñas empresas, puerta a puerta.

John era un veterano que había regresado de Irak hacía poco tiempo. Me interesó su carisma y el orgullo de su servicio, así que nos pusimos a charlar. La inversión en labor emocional que hacía en su trabajo era evidente y, fascinado ante el hecho de que la

gente siguiera vendiendo cosas puerta a puerta, le pregunté sobre sus jornadas y sus compensaciones. Resultó que el cien por cien de sus ingresos provenía de las comisiones, y la empresa no le daba ninguna pista. Lo que es peor, la empresa le exigía que utilizara sus tarjetas de visita, sus materiales y su guión, pero él debía pagarlos. No era un trabajo perfecto, desde luego, y estaba claro que alguien con la habilidad social de John podía encontrar algo mejor. Se la estaba jugando, básicamente haciendo de «spam» humano, y encima le pagaban migajas por hacerlo.

Empecé a darle ideas sobre cómo reunir pistas mejores, hacer una presentación más destacable, convertir el puñado de clientes accidentales en un grupo más numeroso de clientes realmente fieles.

Y entonces John me sorprendió: me explicó que no quería arriesgar nada que pudiera funcionar mejor, no quería comprometer su tiempo, no quería hacer nada que se saliera de las normas. Si trabajaba el tiempo suficiente y lo bastante duro, me aseguró, el sistema le recompensaría. Había pasado de arriesgar la vida en el desierto, a mostrarse temeroso de probar una manera mejor de vender seguros.

Eso me disgustó. Está claro que John tiene derecho a enfocar su carrera a base de comisiones como le dé la gana: es su decisión. Pero a John le han lavado el cerebro, le han vendido la moto para que no sea nunca un eje. Su jefe le ha dado un guión, un conjunto de normas, y le ha intimidado para que deje el arte en casa. Como resultado, acaba siendo una persona que sigue las normas, una pieza del engranaje, un participante silencioso y sustituible del sistema.

El problema es que el sistema le está tomando el pelo. No lo recompensan como se merece. Está haciendo lo que le mandan y eso no funciona. Tener que tratar con todo ese rechazo y que todo este trabajo no tenga recompensa es injusto. Ha recorrido el 90% del trayecto hacia el rango de superestrella y lo único que le falta es crear impulso hacia delante, subir al escenario y no limitarse a adaptarse.

Tan sólo porque su jefe le pide que actúe como un «spam» humano no significa que esté obligado a escucharle. De hecho, está obligado a hacer todo lo contrario. Subir al escenario, no adaptarse. Conectar con la gente, no ser una pieza invisible. Todo lo demás es una lástima.

Alguien como John no debería estar pluriempleado para poder pagar las facturas.

¿Quién marca tu agenda?

¿Quién es tu jefe? ¿De qué sirve tu trabajo? ¿A quién intentas complacer con él?

Si trabajas solamente para la persona a la que rindes cuentas según el organigrama de tu empresa, puede que estés sacrificando tu futuro. Complacerle puede estar haciéndote desatender a tus clientes, ocultar tu mejor labor, adaptarte y convertirte en una mera ficha del sistema. El sistema quiere que te adaptes, pero tal vez complacerlo no sea tu verdadero trabajo.

En muchas de las universidades estadounidenses predomina una cultura de orgía: la agenda consiste en asistir a clase para cubrir el expediente, ir a muchas fiestas, ser muy enrollado y beber siempre que se tenga oportunidad. Esta agenda no es difícil de cumplir, no es tan difícil adaptarse, pero ¿adónde te lleva eso?

La típica ONG ha adoptado su statu quo. Si tú lo adoptas también, no tendrás contrariedades, tus preocupaciones se reducirán al mínimo y tus miedos permanecerán dormidos, pero ¿adónde te lleva eso?

Tu testarudo jefe quiere quedar bien, y lo hará recortando costes a corto plazo. Puedes apoyarlo pasando las jornadas sin hacer nada, sin gastar dinero y sin hacer ruido. Y, entonces, ¿qué pasará?

Si tu agenda la marcan otros y no te lleva a donde tú quieres ir, ¿por qué es tu agenda?

El decreto de Candyland

El autor Steve Johnson odia el juego de mesa Candyland y todos los juegos de mesa que se le parecen. Yo los odio todavía más que él.

«Soy consciente de que los juegos de puro azar tienen una larga historia, pero eso no los hace menos idiotas», escribe. He aquí cómo se juega a Candyland: coges una carta y haces lo que dice. Repetir.

Eso es un entrenamiento temprano para seguir agendas. Adoctrinamiento en obediencia. Enseñar a los niños que la mejor manera de ganar es coger una carta sin pensar, seguir instrucciones y tener fe en que todo saldrá bien.

Pues vaya, qué desastre.

Mi decreto: si tienes ese juego en casa, quémalo. Substitúyelo por Cosmic Encounter, un juego de ajedrez o una gran caja llena de bloques de madera. Te ruego que no vuelvas a mirar de la misma manera los juegos escolares o de mesa: si enseñan a tus hijos o futuros empleados a ser lectores de mapas y seguidores de agendas, quítaselos.

Busca algo que haga reaccionar o responder

En la fábrica de la vieja escuela, los dos capataces son el manual y la cadena de montaje.

El manual te dice lo que tienes que hacer, la cadena de montaje asegura que el trabajo progresa. Tu trabajo no es decidir.

Cuando dejamos el trabajo de montaje y manual empezó a ser fácil fingir que ya no trabajábamos en fábricas, aunque resulta que nuestro trabajo cambió, pero nuestra mentalidad no.

Ahora buscamos algo que nos distraiga: es la cultura de Internet, combinada con la cultura del trabajador de cubículo vestido con traje y corbata, combinada con el miedo.

No quieres tomar la iniciativa ni asumir responsabilidad, de modo que consultas tu correo electrónico, Twitter y los comentarios de tu blog. Seguro que hay algo de lo que quejarse, algo sobre lo que enfadarse, alguna reunión a la que acudir. Conozco a alguno

que asiste a cuarenta congresos cada año y no parece producir jamás.

Y este proceso se puede repetir siempre, siempre. No acaba nunca.

La alternativa es dibujar el mapa y ponerse al frente.

La elección

Puedes adaptarte o subir al escenario. Las dos cosas, no.

O bien retas al statu quo, o bien lo defiendes. Jugar a la defensiva e intentar que todo esté bien o liderar, provocar y esforzarse para que todo vaya mucho mejor.

O te entregas al drama de tu vida cotidiana o miras al mundo tal y como es. Esta es la elección, las dos opciones no son posibles.

Hay alguien que te contratará porque te ajustas a la descripción, tienes buen aspecto, tienes el historial adecuado y no armas barullos, o porque eres un sueño hecho realidad, un detonador de cambios que marcará la diferencia. No creo que sea posible decirlo más claramente: ser un poco notable es una estrategia perdedora. El más soso entre los sosos puede funcionar, y lo ha hecho. El eje imprescindible funciona y es el futuro, pero los espacios intermedios son arriesgados.

Jefe, tú ganas

Tal vez el mayor cambio que ha traído la nueva economía es la autodeterminación. El acceso al capital y los contactos adecuados ya no son tan necesarios como lo eran antes. Los ejes se hacen, no nacen.

No hay duda de que el entorno sigue desempeñando un papel muy importante. Un profesor adecuado o una familia que te apoya, o peculiaridades como la raza o el lugar donde has nacido, siguen siendo factores significativos. Pero las nuevas normas significan que, aunque tengas el historial adecuado, no triunfarás a menos que elijas hacerlo.

Se trata de opciones internas, no de factores externos. Cómo respondemos ahora a las oportunidades y a los retos del mundo externo determina hasta qué punto el mundo externo nos valora. En este apartado quiero subrayar algunos de los papeles que desempeña el eje y cómo puedes elegir asumirlos.

¿Trabajar más horas hará de ti un artista mejor?

¿Ayuda pintar más cuadros? ¿Escribir más líneas? ¿Inventar más cosas?

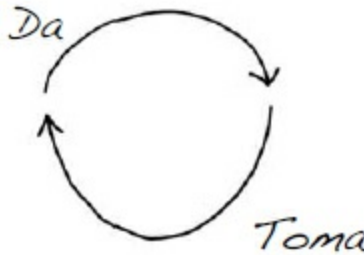
Hasta cierto punto.

Pero la mayor parte del tiempo no es eso lo que hacemos. La mayor parte del tiempo hacemos trabajo que no es de eje, hacemos otras cosas que no son arte. Y está bien, siempre y cuando haya un equilibrio, siempre y cuando dejes el tiempo suficiente para el trabajo que importa.

La resistencia te anima a evitar el trabajo, y nuestra sociedad también premia a los muy trabajadores. Los artistas serios distinguen entre la obra y el trabajo que deben hacer cuando no están haciendo su obra.

La transacción habitual (y la flecha que falta)

La transacción habitual en el trabajo tiene este aspecto:



El jefe te da una tarea, tú haces el trabajo. A cambio, él te paga dinero. Es un intercambio, no muy distinto del que ocurre en la tienda de la esquina. Tú, el cliente, eres el jefe. Cambias tu dinero por un producto de la estantería y ambas partes salís ganando.

Por supuesto, si la tienda cobra más que sus competidores, cambiarás y comprarás en otra tienda más barata. Como jefe, es la manera que tienes de maximizar lo que obtienes a cambio de tu dinero. ¿Y la tienda? Si puede encontrar un cliente dispuesto a pagar más por su producto, no dudarán en vendérselo a éste.

¿Qué es lo que falta?

El regalo.

Si le regalas arte, perspicacia, iniciativa o conexión a tu jefe, es menos probable que vaya por ahí buscando cómo reemplazar el trabajo del tipo producto en venta que haces, porque el trabajo que haces no es un producto que se vende.

Si la tienda que visitas te da el inconmensurable regalo de un servicio agradable, conexión, respeto y felicidad, será mucho menos probable que vayas al todo a cien de la esquina para ahorrarte algo de dinero. Disfrutas del regalo, significa algo para ti y te gustaría seguir recibéndolo.

La flecha que faltaba es el regalo; el regalo representa esfuerzo. El esfuerzo es ajeno al dinero, a la descripción de un trabajo, al propio capitalismo. Al principio, crearte una carrera profesional en la que se te considere un eje imprescindible puede parecer una meta egoísta, pero la alcanzarás regalando con generosidad, y eso beneficia a todos.

Más cencerro

En un concierto, lo único importante no es la música, ¿no? Y en un restaurante, tampoco lo es la comida. Importan la felicidad, la conexión y la emoción.

Lo divertido es que aprender a añadir felicidad, a crear arte o a contribuir con tu humanidad es mucho más fácil que aprender a tocar la guitarra. Por alguna razón, trabajamos en la técnica antes de preocuparnos por añadir felicidad.

Si vas a tomarte toda la molestia de aprenderte la canción y tocarla, entonces, cántala. Cántala en voz alta, con sentimiento y como si te la creyeras. Entrégala, no te limites a cumplir como si fueras un cajero del banco. Cuando cojas el teléfono, recibas

en tu despacho, asistas a una reunión o escribas algo, no te esfuerces si lo único que vas a hacer es hacerlo. Cántalo o quédate en casa.

Si tienes oportunidad, busca en Google «More Cowbell» y encontrarás la escena cómica más importante del *Saturday Night Live* de todos los tiempos. Hay un músico que toca el cencerro en Blue Oyster Cult, y cada vez que toca se siente fatal. Destaca en medio de una banda que quiere que se adapte. Hace falta que salga un productor brillante para convencerle de que, si vas a tocar el cencerro, debes tocarlo *sin complejos*.

El *blogger* Brian Clark explica que añadir más cencerro es, en buena medida, una decisión tuya. O eso, o te olvidas del cencerro.

El rendimiento de las máquinas

Los inversores saben perfectamente lo que buscan: el rendimiento de sus inversiones. Por cada dólar invertido, quieren calcular cuánto dinero pueden esperar a cambio.

La mayoría de las organizaciones se centran en el rendimiento de las máquinas. No hablo solamente de las grandes y ruidosas máquinas industriales, sino de la infraestructura de la organización. Tienen un sistema, una fábrica, una serie de despachos o edificios y ordenadores o páginas web, y su objetivo es extraer el máximo valor de las máquinas de que disponen.

El departamento de ventas existe para mantener a las máquinas ocupadas. El de IT se ocupa de las máquinas. El de recursos humanos se asegura de que la gente que atiende a las máquinas (forman parte de ellas, al fin y al cabo) sea obediente, de fiar y barata.

Vemos las máquinas en su vertiente más sangrienta cuando nos fijamos en la industria cárnica. A los trabajadores se los maltrata, desprecia y miente. El ganado es empujado al matadero más rápido y con menos desperdicios. El objetivo es mejorar la eficiencia de cualquier parte de la maquinaria y reducir los costes cuanto sea posible. Cualquier otra cosa significa reducir los beneficios del supermercado.

Puede que el matadero no tenga demasiadas opciones viables. El sistema en que estas personas trabajan las ha obligado a ser el producto procesador de un producto que se vende.

Pero tú no tienes por qué trabajar en un matadero.

Aprender a usar las herramientas

Alucino cuando conozco a un escritor que no sabe usar el ordenador, o a un abogado que no se siente cómodo con el LexisNexis, o a un ejecutivo que necesita que un empleado de IT le ayude a navegar por el sistema de correo electrónico. Si estás en el mercado y eres incapaz de apoyar tus conocimientos con las herramientas de la red, estás meramente vinculado a las máquinas propiedad de la corporación. Y este es un poder que no merecen.

El mundo te acaba de dar poder sobre los medios de producción, no dominarlos es un pecado.

En huelga por un futuro mejor

Jacqui Brown me preguntó que habría ocurrido si, en 1990, la UAW* hubiera ido a la huelga contra los fabricantes de coches.

¿Y si los sindicatos hubieran llamado a la huelga no por los salarios o por la normativa laboral, sino porque las corporaciones automovilísticas no estaban siendo lo bastante innovadoras? ¿Y si hubieran dejado de trabajar no por una disputa sobre un contrato, sino porque la industria se negaba a desafiar al statu quo y a reinventarse?

Cuesta de imaginar, ¿no?

La mentalidad de trabajar duro, combinada con la mentalidad nosotros/ellos, está tan grabada en la manera en que la mano de obra (eso es, la mayoría de nosotros) trata con la directiva (el jefe) que resulta inconcebible que los trabajadores organizados puedan llegar a preocuparse lo bastante por la poca disposición de la directiva a cambiar de mentalidad como para organizar una huelga.

Pero, ¿y si lo hicieran? ¿Y si la cultura de Detroit hubiera dado la vuelta hace veinte años y las partes implicadas no se hubieran propuesto optimizar el rendimiento de las máquinas, sino que se hubieran concentrado en crear unas interacciones y una innovación por la que la gente habría elegido pagar?

Obviamente, es demasiado tarde para conseguirlo con la misma fuerza que habría tenido entonces. Pero, ¿qué hay de tu jefe o tu industria? ¿Qué pasa cuando reconocemos que el trabajo imprescindible es el único que vale la pena hacer, que el producto destacable es el único por el que vale la pena pagar?

Si tu organización no sabe vivir sin mapa, ¿puedes cambiarla? Y si no puedes, ¿deberías irte?

Un trapecista tímido es un trapecista muerto

Cuando llega el gran cambio, pocas veces es gradual.

Llega un huracán, pero el dique aguanta.

Luego llega otro y el dique sigue aguantando.

No cambia respecto a un día normal.

Luego, llega otro huracán mayor y el dique se rompe.

Un día, el sistema funciona; al día siguiente, se ha hundido. El reto aquí es que podemos ver los cambios que se avecinan y tratamos de enfrentarnos a ellos haciendo pequeñas mejoras, mostrándonos tímidos, esperando a ver qué ocurre. Así, cuando pasa lo que tenía que pasar, estamos perdidos.

En el circo, la única manera que tenemos de convertirnos en artistas del trapecio es saltar. Y lo que es capaz de hacer el eje que lidera el cambio es justamente esto: saltar.

Cuando las industrias hacen transiciones, el 90% de la gente malgasta su oportunidad, echa a perder sus recursos, y pasan a regañadientes y de puntillas desde el sector/puesto/mercado perfectos en los que se encontraban y tratan de llegar hasta la siguiente oportunidad. Y por el camino, este 90% se queda derrotado, desarmado y superado por los pocos valientes.

Este nuevo sueño americano del que hablo, esta revolución en relevancia, en importancia, en interacción... no tiene sitio para todos. No de momento, al menos. En cambio, guardaremos sitios hasta que tengamos a la suficiente gente imprescindible, hasta que encontremos a la escasa gente dispuesta a abandonar sus CV, a tirar el cuaderno de normas por la ventana y a marcar la diferencia.

Y luego volveremos a trabajar.



¿De qué tamaño es tu insignia?

En una ocasión di una charla a cien personas con cargos directivos en la Food and Drug Administration (FDA). Si crees que las ideas de este libro sólo son aplicables a pequeñas empresas de nueva creación y que las grandes corporaciones están exentas, imagina la enorme burocracia estadounidense llamada Gobierno Federal.

La mejor gente del gobierno trabaja desesperadamente para encontrar e impulsar a sus ejes. Entienden que el mapa de aprobaciones lento, burocrático y no genómico de la FDA hace mucho tiempo que fue superado, que la innovación es vital y que tienen que darse prisa.

Durante el turno de preguntas que siguió a mi charla, un agente del orden levantó la mano y dijo: «Nos piden que inventemos un nuevo futuro, que lideremos tribus y que marquemos la diferencia, pero no tenemos ninguna autoridad. Y yo no puedo hacer nada sin autoridad».

Y eso lo dijo un hombre que lleva uniforme y una insignia.

Yo le pregunté: «¿Acaso necesitas una insignia aún más grande?».

El hecho es que una insignia más grande no te servirá de nada; la gente no te seguirá porque les ordenes que lo hagan. No van a buscar un nuevo recorrido porque les digas que deben hacerlo.

Los ejes no necesitan autoridad, eso no es parte del trato. La autoridad sólo importa en la fábrica, no en tu mundo.

El cambio de verdad raramente viene de la línea de frente, procede del medio o, incluso, de la retaguardia. El cambio real ocurre cuando alguien que muestra interés se levanta y asume lo que parece un riesgo. Y la gente sigue porque quiere, no porque tú les puedas ordenar que lo hagan.

¿Está tu trabajo a la altura de tu pasión?

¿O tu pasión está a la altura de tu trabajo?

La sabiduría convencional dice que debes encontrar un trabajo que esté a la altura de tu pasión. Creo que es al revés.

Muchas veces digo que tu producto debe estar a la altura de tu marketing, no al contrario, y la misma inversión es aplicable aquí. Trasladar tu pasión al trabajo es mucho más fácil que encontrar un trabajo que esté a la altura de tu pasión.

Adaptarse o destacar

Hay un montón de gente dispuesta a decirte cómo debes adaptarte, esperando a corregirte, aconsejarte, indicarte lo que haces mal.

Y no hay nadie que te empuje a destacar.

Si sumas todos los libros, broncas, diputados, jefes, profesores, padres, policías, colegas, empleados, fanáticos religiosos, políticos y amigos capaces de mostrarte la manera de adaptarte, resulta algo abrumador. Lo que me queda muy claro es lo buenos que somos estableciendo y respetando el statu quo.

Pero si te adaptas demasiado, nunca pasa nada. ¿Dónde están los agitadores autoproclamados y los activistas? ¿Las personas que te empujarán a defender algo?

Parece que han desaparecido.

¿Cómo funciona un eje?

En un mundo en el que tan sólo hay unas pocas personas imprescindibles, el eje tiene dos opciones elegantes para elegir:

1. Contratar a un montón de operarios. Recortar gastos como un loco. Aprovecharse del hecho de que la gente quiere un mapa; casi todo el mundo está dispuesto a trabajar cobrando poco, a trabajar en la fábrica. Tú ganas porque extraes el valor de su trabajo, el trabajo que rinden a cambio de poco.
2. Encontrar un jefe incapaz de vivir sin un eje, que valore tu contribución y el hecho de que haya pocos como tú, y que te recompense con libertad y respeto. Haz tu obra. Marca la diferencia.

Si actualmente no te encuentras ante una de estas dos opciones, niégate a conformarte. Te mereces algo mejor.

Si...

La tutora corporativa Deanna Vogt me retó a completar la frase «Podría ser más creativo si...».

«Si...» es una manera estupenda de eliminar tu excusa del día. De hecho, «Si...» es un «obligador», porque una vez que te deshaces de este tic, te quedas sin excusa y sólo te queda la obligación.

Podría ver la situación de manera más precisa si...

Podría dirigir esta tribu si...

Podría reunir el coraje para desplegar mi arte si...

Nostalgia del futuro

Para muchos de nosotros, el futuro más feliz es uno exactamente igual al pasado, pero un poco mejor.

Todos gozamos con la nostalgia, la de verdad, la nostalgia del pasado. Estamos encantados de sufrir este sentimiento agri dulce que nos provocan los acontecimientos que disfrutamos, pero que no podemos volver a vivir. Nostalgia de cómo nos sentimos aquel día en el instituto, o por la buena marcha de un gran equipo, o por una celebración familiar especial.

Nos encantaría volver atrás, pero no podemos.

La nostalgia del futuro es este mismo sentimiento por las cosas que todavía no han sucedido. Estamos preparados para que ocurran, pero si algo se interpone y cambia nuestro futuro, estas cosas no pasarán y nos sentiremos decepcionados.

Si tu empresa te despide, es muy probable que consigas otro trabajo, pero no será el trabajo que un día te iba a llevar al ascenso con el que estabas soñando y que te habría llevado al hecho que esperabas en el despacho que visualizabas.

Visualizar el futuro se nos da bien, y si pensamos que no va a ocurrir, sentimos nostalgia del mismo. Esto no es visualización positiva, es apego de la peor calaña. Tenemos apego por un posible resultado, a menudo un resultado que no podemos controlar.

Si tuvieras la oportunidad de volver a hacer tu vida con un deseo, ¿qué desearías? ¿Dejarías atrás a tu familia, tu ciudad, tu aspecto? La mayoría de la gente se limitaría a cambiar la tela de su sofá o haría unas cuantas mejoras en su trabajo (y se subiría el sueldo). En cambio, hay gente que desea un futuro distinto, un futuro con unas normas radicalmente distintas. Esta gente está conectada emocionalmente al tipo de impulso y de liderazgo visionario que las organizaciones buscan en un jefe. No es una formación, ni un don: es una opción.

No quieres que tu jefe de desarrollo del negocio sienta una grave nostalgia por un futuro concreto. Si es así, él se aferrará a los pactos y estructuras que garantizan ese futuro e infravalorará alternativas que podrían mejorar espectacularmente tu organización, y que al mismo tiempo amenazarían su visión del futuro.

The New York Times ofreció un pacto con Amazon durante la década de 1990. Habría transformado las finanzas del periódico y con el tiempo habría generado un rendimiento de miles de millones de dólares. Según la antigua directora financiera Diane Baker, la dirección general rechazó la propuesta. Temían enojar a Barnes & Noble, su mayor inversor en publicidad. La directiva tuvo nostalgia de un futuro con ingresos regulares en su actual negocio y se sintió amenazada por un cambio radical en su futuro.

El negocio editorial está también dirigido por gente con este mal. Les encanta su sector, su producto, sus sistemas y las alegrías que les proporciona. Los nuevos sistemas de negocio y las nuevas tecnologías menoscaban esta visión y, a menudo, los editores los rechazan sólo por nostalgia. Lo mismo les ha ocurrido a Kodak y a las grandes firmas de consultoría.

El eje es capaz de inventar un futuro, enamorarse de él, vivir en él... y luego abandonarlo sin dudar.

Lo estresante es vivir con la esperanza

Un estudio analizó el nivel de felicidad a largo plazo de un grupo de pacientes que habían sufrido colostomías (extirpación quirúrgica de una parte del colon). Los pacientes a los que se había dicho que su situación era permanente, que necesitarían usar la bolsa abdominal durante toda su vida, resultaron ser más felices que aquellos a los que se dio la esperanza de recuperar la utilización normal del colon.

Lo que estresa es la esperanza. Esperar contra toda esperanza que tu avión llegará, que no lo perderás, que tu butaca no será reasignada, que no tendrás un accidente, que aterrizará cerca de la hora prevista. Esperar que la operación quirúrgica salga bien. Esperar que el jefe no te grite. Todo esto destroza los nervios a mucha gente.

Y tu motivo es la nostalgia del futuro. Te has enamorado de un resultado descrito, y a cada paso del camino, te parece que tu esperanza y voluntad y esfuerzo serán capaces de mantener el futuro establecido.

Madison House y la pasión

Madison House es una empresa dedicada a la gestión musical y la organización de espectáculos en directo. Representan a artistas como Bill Kreutzmann, The String Cheese Incident y Los Lobos.

Mientras que el mundo de la música se ha estrellado, a ellos les va fantásticamente bien. ¿Cómo lo han hecho?

Gracias a gente como Nadia Prescher. Nadia es una de las personas que dirigen la empresa y, como a sus compañeros, le encanta la música. Asiste a los conciertos aunque no es su obligación, cuida detalles que no forman parte de sus atribuciones e invierte esfuerzo emocional porque puede, no porque le piden que lo haga.

Los músicos con éxito tienen muchas alternativas, pero si eligen Madison House es porque la gente de esta productora se preocupa por conectar con ellos, no porque sean la alternativa más asequible. Cualquier agencia de relaciones públicas y de servicios

profesionales puede aprender de ellos: cuando tu equipo hace lo que hace porque le encanta su trabajo, funciona bien. Aunque no sean técnicamente tan aptos como la competencia.

Sé el eje por una sola vez

Si puedes hacerlo brillantemente una vez, sólo una, está claro que puedes hacerlo más veces.

No te estoy proponiendo que juegues un partido perfecto de golf o que dirijas una sinfonía. En lugar de eso, el éxito radica en ser generoso, entender a alguien o ver una ruta que los otros no ven. Ya lo has hecho una vez, y lo has hecho de maravilla.

Te has tranquilizado ante la ansiedad, has hecho algo sin esperar una recompensa o has resuelto un problema con inteligencia. Y luego, casi siempre, el mundo se te cruza y la manera de volverlo a hacer se disipa poco a poco en tu cabeza .

Si lo has hecho una vez, puedes volver a hacerlo. Cada día.

La meditación de Ishita

Ishita Gupta escribió:

Cada día es una nueva oportunidad para elegir.

Elegir cambiar de punto de vista.

Elegir encender el interruptor de tu cabeza. Encender la luz y dejar de inquietarte por la inseguridad y las dudas.

Elegir hacer tu obra sin distracciones.

Elegir ver lo mejor de alguien, o elegir sacar lo peor de él.

Elegir ser un rayo láser, enfocando la intención, o ser un rayo de luz disipada que no hace nada bueno.

El poder de la elección es precisamente éste: lo único que debemos hacer es recordar que nosotros controlamos la utilización de este poder. Nosotros elegimos.

No permitas que tus circunstancias o tus costumbres dirijan las decisiones que tomas. Conviértete en tu propio amo y utiliza tu voluntad para elegir.

Los ejes no pueden limitarse a actuar mecánicamente

La mayor parte de lo que hace la gente cada día es cazar moscas. Las pequeñas tareas que nos distraen del arte de la obra, que nos frenan y nos agotan.

La buena noticia es que hay muchas personas dispuestas a cazar moscas por ti. Tu trabajo es contratar a alguien que te limpie los pinceles, organice tus papeles y te despeje el camino. Tu trabajo es hacer arte lo mejor que puedas, cambiar el statu quo y hacerte imprescindible. Si te quemas por el camino, no le estás haciendo un favor a nadie.

No se trata simplemente de las horas trabajadas, nunca ha sido ése el problema. Haz la obra y consigue toda la ayuda que necesites para hacerla tan bien como puedas.

Advierte que he utilizado el adverbio «simplemente». Los ejes suelen trabajar muchas horas. Nora Roberts escribe tres novelas al año, escribiendo seis horas al día, cada día. Pone las horas, pero hace algo más. Las horas no bastan.

Las corporaciones tienen la tentación de extraer la máxima productividad aparente de cada uno de sus empleados: es la mentalidad de la fábrica en acción. Si trabajas en una cadena de montaje, por supuesto que importa cuántas horas al día estás presente. Pero este nuevo modelo es muy distinto. Ji Lee es un provocador y un artista famoso por su arte callejero. Resulta que también trabaja en Google. No tengo duda de que ha aportado millones de dólares en valor a la empresa con su pensamiento octogonal y sus grandes ideas. Ni tampoco dudo que si dejara de desplegar sus proyectos externos y se presentara en el trabajo más a menudo, su productividad caería en picado.

Éste es el aspecto que tiene el trabajo duro

Ningún agente de ventas que se respete a sí mismo protestaría por invertir siete horas en volar hasta un cliente potencial, hacerle una demostración de veinte minutos y volver a casa.

Ningún operario de electricidad protestaría por tener que subirse a una torre de alta tensión para reparar un aislador.

Y ningún operario de cadena de montaje vacila ante la perspectiva de matar a cien pollos por hora en la línea del matadero avícola.

Y el motivo es que se trata de nuestro trabajo. Estamos acostumbrados a hacerlo y sabemos cómo hacerlo.

Sin embargo, el trabajo de inventar, meditar y superar el miedo de entregar se nos antoja demasiado difícil de soportar. El trabajo de superar una reacción emocional, de ver una situación tal y como es, de esforzarse lo bastante como para regalar... eso escapa a los cobardes.

Nada de lo necesario para hacerse imprescindible resulta fácil. Si fuera fácil, ya lo habría hecho alguien y ya no tendría valor.

Lo que convertirá a alguien en un eje no es un atajo, sino la comprensión de *cuál es* el trabajo difícil que vale la pena hacer. Lo único que separa a los grandes artistas de los mediocres es su capacidad de seguir adelante frente a las dificultades. Hay gente que ha decidido que su arte es lo bastante importante como para superar la resistencia a la que se enfrentan al hacer su obra. Estos son los que se convertirán en ejes.

Los regalos que importan

La dignidad es más importante que la riqueza. Todo el mundo necesita «lo suficiente». Pero una vez tenemos cubierto este suficiente (y suficiente puede ser menos de lo que piensas), lo que ansiamos y queremos es dignidad. Puestos a elegir entre dignidad y «más», la mayoría de la gente opta por la dignidad.

El respeto importa. El respeto a todos los niveles: por tus empleados, por tus colegas y por tus clientes.

El mayor regalo que puedes donar, el que te compensará hoy y mañana y hará un bien al mundo, es éste. El regalo de la conexión, del arte, del amor... de la dignidad.

La capacidad de recuperación

En esto fallarás. A menudo.

¿Por qué es un problema? De hecho, es una ventaja. Es una ventaja porque cuando otros no logran destacar, marcar la diferencia, compartir su arte o causar un impacto, tiran la toalla. Pero tú no lo harás, tú perseverarás, saliendo del abismo. Lo que significa que hay poca gente que entre con tu historial, tu experiencia o tu perseverancia.

Si los primeros proyectos de nuestros jóvenes se malogran, ellos pierden todo su corazón. Si el joven mercader falla, muchos dicen que está arruinado. Si el mejor de los genios estudia en una de nuestras universidades y al año no está instalado en un despacho en las ciudades de Boston o Nueva York o en sus alrededores, a él mismo y a sus amigos les parece que tiene motivos para estar desanimado y quejarse el resto de su vida. Un chaval robusto de New Hampshire o Vermont, que a su vez prueba todas las profesiones, que forma equipos, trata con ganado, vende, limpia un colegio, hace de predicador, edita un periódico, va al Congreso, compra un terreno, etc., en años sucesivos y siempre, como un gato, cae de pie, vale como cien de estos encantos urbanos. Avanza al ritmo de sus días y no se avergüenza de no tener una «profesión con estudios», porque él no pospone su vida, la vive ya. No tiene una oportunidad, sino cientos.

Ralph Waldo Emerson

La lealtad y la generosidad hacia ti mismo

¿Con qué frecuencia te fustigas? ¿Con qué frecuencia el cerebro reptiliano se propone frenarte o arruinar te la carrera espoleando las críticas, los fracasos, los errores? Se sale con la suya porque tú se lo permites.

Vivimos rodeados de gente y organizaciones que exigen nuestra lealtad. Jefes, marcas y hasta políticos quieren fidelidad, obediencia y patriotismo. ¿Pero qué hay de ti y de tu trabajo? ¿No merecéis al menos lo mismo?

El artista que se odia a sí mismo se acaba quemando. El hipercrítico cerebro reptiliano destrozará cualquier cosa que hagamos con el fin de conservar un sentido de la lealtad hacia tu misión y de generosidad hacia tu trabajo.

No te propongo que te vuelvas inmune a las reacciones. De hecho, lo más generoso que puedes hacer es estar abierto a las respuestas que mejoran tu arte y ayudan a divulgarlo. Pero distinguir la diferencia entre respuestas que ayudan y críticas que degradan te llevará algún tiempo.

Mientras tanto, sé tolerante contigo mismo. Te necesitamos.

La cultura de la conexión

El eje no puede ser un maestro del aislamiento

Si no puedes vender tus ideas, estas no van a ninguna parte. Y si mientes sobre tus ideas, lo sabremos y las rechazaremos.

Internet amplifica ambas características.

Los nuevos medios de comunicación recompensan las ideas más resonantes, eso ayuda a propagarlas. Si tu obra convence, tú prosperas.

Y los nuevos medios castigan a aquellos que buscan engañar. Tenemos todavía más claves para averiguar la verdad, y si no crees en lo que haces, lo sabremos y fracasará. Las señales de honestidad son las únicas señales que se propagan.

Los cinco elementos de la personalidad

El análisis léxico implica recopilar todas las palabras que tiene una cultura para describir algo y agruparlas en pilares fundamentales. En el caso de la personalidad, la mayoría de los psicólogos está de acuerdo en que hay cinco características esenciales de la manera en que la gente nos mira: mentalidad abierta, escrupulosidad, extroversión, disposición positiva y estabilidad emocional.

He aquí lo curioso: estas son *también* las características del eje. El trabajo, el trabajo bien hecho, se ha transformado en tan sólo cien años desde la actividad que conllevaba el acarreo de cosas pesadas hasta la que apoya y potencia tu personalidad. Si esperas tener éxito porque eres capaz de conectar y trabajar con otras personas, eso te exigirá mejorar tu personalidad en cada uno de estos cinco elementos.

¿Conoces a alguien que esté más abierto a las ideas nuevas o que esté mejor dispuesto que tú? ¿Que sea más estable y extrovertido? ¿Más escrupuloso? Si es así, será mejor que te pongas las pilas. Es fácil caer en la trampa de concentrarse en usar una hoja de cálculo o un cronómetro para medir tu progreso, pero, de hecho, lo que te recompensará es la inversión que haces en tus interacciones.

Crear una cultura de la conexión

Piensa en las ventas de una empresa a otra. El elemento clave que diferencia a los vendedores que visitan otra empresa raramente es el precio. Es la conexión que se percibe entre el cliente potencial y la organización.

Ahora fíjate en la satisfacción laboral. El punto clave de distinción entre lugares de trabajo raramente es el trabajo que le pedirás al empleado que desempeñe, es la conexión percibida entre el empleado y la gente con la que trabaja.

Así, el individuo de la organización que recoge, conecta y cuida las relaciones resulta imprescindible. Y no hablo de recoger información en alguna base de datos de por ahí, hablo de tratar las relaciones como el elemento sagrado que son.

Sólo un ser humano puede cuidar las relaciones. Hay que hacerlo con estilo y transparencia, y no puede hacerse de acuerdo con un guión. Los recuerdos, conexiones y experiencias de la persona que está en el centro de esta cultura son difíciles de reducir y cuesta sustituirlas. Y eso convierte a esa persona en imprescindible. No a cualquiera que desempeñe este puesto, sólo a aquellos que tienen este trabajo y actúan como ejes.

Rendimiento de la inversión en conexiones

Dos personas trabajan en un banco de inversiones. Uno tiene un MBA en Finanzas, con una especialidad en la aplicación del modelo de apreciación de bienes Black-Scholes para valorar las opciones. Es un tipo muy hábil con las predicciones financieras. El otro se ha esforzado mucho para hacerse adepto al trabajo en equipo y, como resultado, mantiene relaciones personales con veintisiete de los clientes más importantes del banco.

Adivina cuál de ellos es el que añade más valor y cuesta más de sustituir...

El modelo Black-Scholes es importante, pero es fácil de externalizar o de resolver con el ordenador. Bueno, a un mago de las finanzas, a uno entre un millón, a un tipo así no lo puedes dejar escapar. Pero, ¿a un tipo muy hábil que hace predicciones? Me quedo siempre con el ser humano antes que con el ordenador.

El secreto de Frank en Comcast

Es una persona de verdad.

Este es el secreto.

Frank Eliason ha salido en la portada de *The New York Times*, por televisión y en Internet como un millón de veces. Frank es la cara *online* de Comcast Cable, el dinosaurio de la televisión por cable tantas veces odiado y algunas veces amado.

Frank se dio cuenta de que los clientes enfadados usaban a menudo Twitter para airear su rabia contra Comcast y su servicio, o contra la ausencia del mismo.

Un día, Frank respondió.

Dio la cara. No porque estuviera en el manual hacerlo, o porque alguien se lo hubiera dicho, sino porque deseaba ayudar. Era un regalo, no su trabajo. Frank estaba honestamente deseoso de conectar, y su generosidad llegó a sus receptores.

¿Y sabes qué ocurrió? Que los *tweeters* se quedaron encantados. Se quedaron tan asombrados de que una persona de verdad (¡con nombre!) los escuchara que, al instante, se hicieron admiradores. En menos de un minuto, pasaron de enemigos y troles a admiradores incondicionales.

Así de desesperadamente anhelamos el contacto humano. Eso es lo que el regalo de la atención de otra persona significa para nosotros.

Es bueno tratando a la gente

Paul trabaja en ConEd en Nueva York y acaba de conseguir un ascenso.

El equipo de Paul visita barrios que necesitan nuevas conexiones de gas. Su equipo perfora el asfalto, extrae tierra, coloca los conductos y mantiene el sistema en buen estado. Él es el más joven del equipo, pero gana más que la mayoría.

El motivo es que Paul es bueno tratando a la gente. Paul es el tipo que llama a la puerta, tranquiliza a los vecinos enfadados, obtiene permiso para entrar en los sótanos, recoloca arbustos... cosas esenciales, pero que se improvisan.

ConEd podría encontrar fácilmente un sustituto para el encargado de las señalizaciones y para el chico que maneja la excavadora. Hasta los que colocan las canalizaciones hacen un trabajo que fácilmente se podría externalizar. Paul, en cambio, es el hombre clave, el eje.

¿Por qué «ser bueno con la gente» es una competencia que se tiene tan poco en cuenta? ¿Es porque no se puede medir y cuantificar fácilmente? Creo que es un arte, y eso significa que la persona que lo hace es un artista.

Paul no es capaz de escribir una obra de teatro, pero es igualmente un artista y se beneficia de esta actitud cada día. La actitud del artista.

Lo que dice Moby sobre el arte

Moby, un compositor que ha ganado varios discos de platino y que lleva un corte de pelo estupendo, dijo esto sobre el arte:

«Idealmente, el mercado debería acomodarse al arte, no el arte al mercado... Sé que suena idealista. He intentado ser feliz, hacer que la radio fuera feliz, que la discográfica también fuera feliz, y también la prensa... y he acabado totalmente abatido. Además, tampoco aspiro a vender demasiados discos. Verás, mis amigos escritores venden 20.000 ejemplares y se ponen muy contentos. Mis amigos directores de teatro venden 5.000 entradas para sus funciones y son felices. Me gusta la idea de una medida humilde y razonable para determinar el éxito de un disco. Y me gusta la idea de respetar el vínculo sagrado que existe entre músico y oyente».

La ironía de estas declaraciones es que este plan probablemente conllevará que Moby venda todavía más discos, no menos.

El problema del guión

Cuando tu jefe te da un guión para que lo leas, o cuando copias algo de un libro de instrucciones, casi nunca funciona. El motivo es que no estás siendo sincero, no estás siendo humano, ni tampoco estás siendo transparente.

Puede que estés repitiendo como un loro las palabras del libro de negociaciones o del taller sobre cómo hablar en público al que asististe, pero cualquiera un poco listo es capaz de ver que estás improvisando o les estás tomando el pelo.

Prácticamente todos nos ganamos la vida comprometiéndonos de manera directa con otra gente. Cuando las interacciones son genuinas y transparentes, suelen funcionar. Cuando son artificiales o manipulativas, fracasan.

El eje parte de una postura de generosidad: está aquí para regalar. Si esa es tu intención, las palabras casi no importan; lo que percibiremos son tus deseos, no el guión.

Este es el motivo por el que el telemarketing tiene una tasa de rendimiento tal ridículamente baja. Por el que los blogs corporativos son tan malos. Por el que los trabajadores que dan la cara en el servicio al cliente están tan estresados. Podemos notar cuando lees un guión porque somos muy buenos detectando los síntomas de honestidad.

Signos de honestidad en la vida diaria

Sandy Pentland es investigadora y profesora del MIT. Su último trabajo trata sobre las maneras en que los humanos averiguan lo que está ocurriendo realmente a su alrededor. El título de su último libro, *Honest Signals* («Señales de honestidad»), hace referencia a la información que circula entre la gente.

Las investigaciones han demostrado que los seres humanos somos capaces de distinguir cientos, o incluso miles, de gestos diminutos. Sabemos que la gente de todo el mundo tiene maneras similares de sonreír que no tienen nada que ver con la cultura y todo con la programación neural.

Hablar es más que decir palabras. Comunicarse va más allá del discurso. Puede representar lo que el emisor quería decir, pero puede no hacerlo.

El diálogo, las palabras que leemos, las palabras que oímos no tienen por ellas mismas casi nada que ver con lo que creemos, lo que sentimos o cómo reaccionamos. Podemos escuchar una advertencia repetidamente y no hacer nada. Las palabras no bastan. En cambio, podemos mirar una película sin sonido y entender perfectamente de qué va. Podemos leer entre líneas y comprender exactamente cuándo el jefe nos está mintiendo y cuándo alguien no nos respeta, sean cuales sean las palabras utilizadas.

Tu esposa abre su regalo de cumpleaños y, por supuesto, sabes cómo se siente mucho antes de que diga una sola palabra. Su lenguaje corporal, su ritmo de respiración y la manera en que te mira lo dicen todo.

La fotógrafa pop Jill Greenberg hizo una serie de fotos de niños muy guapos, pero tomó la foto justo después de quitarles una piruleta de las manos. No se necesitan palabras para saber lo que está ocurriendo en la imagen. Los signos de honestidad son visibles. Se pueden oír los gritos desde mil kilómetros de distancia.

El estudio de Pentland demuestra que hablar rápidamente después de que alguien se haya dirigido a ti tiene un impacto fundamentalmente distinto al que provoca dejar espacio entre palabras y frases. Ha investigado lo que ocurre con las citas rápidas (*speed dating*) y otras interacciones y ahora puede predecir con precisión los resultados de todas ellas sin oír ni una palabra de las que se han dicho.

He aquí la conclusión clave: el diálogo es caro. Hace falta una cantidad enorme de poder procesador para absorber todas esas señales, formular una respuesta y emitirla de vuelta. Como las interacciones apabullan tanto nuestra capacidad de procesar, falsear nuestra intención es casi imposible. Desde luego, probablemente puedas falsear las

palabras, pero el resto de ti te delatará. Sí, vuelve a ser el cerebro reptiliano. La parte más rápida de tu cerebro está ocupada recibiendo y emitiendo señales diminutas que podrían desmentir totalmente las palabras que utilizamos.

Cuando el estrés te está volviendo loco, se te nota. Cuando mientes, se te nota. Cuando te duele algo, se te nota. Las señales son sinceras porque no eres tan bueno mintiendo.

Eso tiene unas implicaciones enormes para el eje.

Regalos genuinos

La única manera de triunfar en un mundo de señales honestas es regalar con sinceridad.

Los regalos genuinos, entregados con la intención adecuada y una postura respetuosa, superan nuestra prueba de la sinceridad. Todos nuestros sentidos están alerta, y el donante aprueba el examen. Le creemos.

Y ahora que le creemos, la relación puede cambiar. Una relación basada en nosotros, no sólo en ti. Pero sólo si dejas de manipularme y dejas de hacer tu trabajo: en vez de esto, haz tu arte.

Permíteme que lo reformule, porque se trata de un aspecto muy importante.

Tenemos todo lo que necesitamos, de modo que no compramos bienes de consumo. Ni siquiera compramos productos. Compramos relaciones, historias y magia. Nuestro negocio, nuestros políticos, nuestros amigos... es todo lo mismo: se trata de averiguar en quién podemos confiar y colaborar, y también a quién debemos mantener a raya.

Las corporaciones intentaron despersonalizar todo esto para podernos mentir, para poder envolver productos, para poder recortar sin implicar a humanos. Y ahora han perdido ímpetu; la corporativización ya no funciona tan bien.

Puesto que lo único que tienes para vender son relaciones, tienes que superar los filtros de las trampas. Desde luego que puedes intentar ofrecer racionalmente la mejor alternativa en cuanto a mejor precio y mayor comodidad, pero, si no lo puedes ofrecer (¿y quién puede?), el único camino que te queda es cambiarme, conectar conmigo o marcar una diferencia en mi vida.

Wal-Mart gana porque es barato y está cerca. Todos los demás deben ganar a base de ser generosos.

Y para ello, hay que ser artista y hay que creérselo.

El efecto placebo

Se ha demostrado una y otra vez que el efecto placebo consigue que la gente se cure. Cuando un médico en el que confiamos nos da un medicamento, lo más probable es que nos haga sentir mejor (incluso puede provocar que te cures), aunque el medicamento sea sólo una pastilla de azúcar.

La explicación está en los signos de honestidad.

Si el médico cree realmente, se preocupa realmente y nos puede ver por quienes somos, lo percibimos. No nos importa lo que diga, lo que importa es todo lo que sentimos en nuestra interacción con él. Las palabras no nos curan; nuestras creencias, sí.

Si el efecto placebo basta para curar el cáncer (y puede hacerlo), entonces es también capaz de hacer cambiar de opinión a tu cliente y de transformar espectacularmente la manera en que la gente percibe tu organización. La misma autosugestión que cura un cuerpo puede cambiar también las mentes. La gente con la que tratas toma decisiones instantáneas (y a menudo permanentes) sobre las personas, los productos y las organizaciones. Los humanos no son ordenadores racionales... ni nada que se le parezca.

La gente con la que trabajas no cambiará si tú no lo crees. La transmisión de entusiasmo, conexión y liderazgo empieza por lo que regalas, no con la manipulación que tratas de hacer.

¿Por qué no nos creemos que la inteligencia social marca la diferencia?

Si hicieras una lista de las diez primeras cosas que le harías practicar a un empleado, ¿dónde colocarías «siéntete cómodo con las demás personas», «anima a la gente a hablar contigo» o incluso «sé convincente»?

Es fácil tomarse un día de desarrollo para asistir a un congreso en el que aprenderás las últimas técnicas en la manipulación de productos químicos. Mucho más importante para el eje-en-formación es entender cómo proyectar entusiasmo y conseguir que la gente te apoye. Dale Carnegie lo entendió, pero los tecnócratas que dirigen tu organización lo han olvidado.

Las siete habilidades del eje

¿Existe una lista?

Los ejes hacen dos cosas por su organización. Ejercen un trabajo emocional y trazan un mapa. Estas contribuciones adoptan muchas formas. He aquí una manera de pensar en la lista de lo que te hace imprescindible:

1. Ofrecer una interfaz única entre miembros de la organización.
2. Aportar una creatividad única.
3. Gestionar una situación u organización de gran complejidad.
4. Dirigir a los clientes.
5. Inspirar a la plantilla.
6. Aportar un conocimiento en profundidad del terreno.
7. Poseer un talento único.

Una interfaz única entre miembros de la organización

Si tu organización es una red (que lo es), ¿qué la mantiene unida?

¿Son sólo los salarios y el miedo de la gente a perder su puesto? Si es así, ya has perdido.

En una historia tan buena que debería ser apócrifa, Zappos ofrece a los graduados de su escuela de prácticas pagadas de dos semanas 2.000 dólares si están dispuestos a dejar sus nuevos trabajos. ¿Por qué se ofrece Zappos a pagar a gente estupefacta por abandonar? Tony Hsieh, su director ejecutivo, lo hace porque quiere asegurarse de que todas las personas de la empresa están ahí por los motivos apropiados, no por el dinero. Si estás dispuesto a irte por unos cuantos dólares, ¡que te vaya bien!

En las grandes organizaciones hay un sentido de la misión. La tribu acumula logros, se dirige hacia algún lugar. La misión no ocurre por accidente. Un eje ayuda a dirigir y conecta a la gente de la organización activamente y con diplomacia. Eso implica y conlleva una labor emocional y no puede hacerse siguiendo las instrucciones de un manual.

La organización también incluye tanto a sus clientes efectivos como a los potenciales. Eso significa que si eres la persona que hace de puente entre el mundo exterior y la empresa, estás en un lugar clave.

En la mayoría de las organizaciones, la gente hace estos trabajos porque tiene que hacerlo, y lo hacen para cumplir. Pero, de vez en cuando, te encuentras con alguien que disfruta de la oportunidad. Darienne Page es la primera persona civil con la que te

encuentras si vas a la Casa Blanca a reunirse con Barak Obama. Como recepcionista oficial de los Estados Unidos, se toma su trabajo como una oportunidad de conectar con los demás.

En el lapso de tiempo que transcurre mientras pasas los controles de seguridad hasta que llegas a su pequeño despacho, ella te habrá buscado en Google. Te recibirá no sólo con una cálida bienvenida y una sonrisa, sino con información relevante de la que podéis conversar. Espera con ganas el encuentro, es su oportunidad de actuar, de desplegar su arte.

Es obvio que la Casa Blanca funcionaría sin Darienne Page. Pero al elevar su responsabilidad por encima de lo que indica el manual, transforma su trabajo.

Entregar una creatividad única

Tres palabras muy sencillas, muy difíciles de combinar de manera que tengan significado. Recapitulemos:

La *creatividad* es algo personal, único, inesperado y útil.

Una *creatividad única* requiere conocimiento del terreno, una postura de confianza y la generosidad de contribuir realmente. Si quieres crear un *riff* de guitarra único, está claro que debes haber oído todos los *riffs* de guitarra grabados. «Única» implica que la creatividad está centrada y es inteligente.

Entregar una creatividad única es lo más difícil, porque no sólo tienes que tener la perspicacia, sino que necesitas ser lo bastante apasionado como para arriesgarte al rechazo que puede conllevar aportar una solución. Has de cumplir y entregar.

La resistencia, nuestro miedo a destacar, asoma su fea cabeza cada vez que emprendemos este tipo de tarea. De modo que evitamos hacer nuestra obra. La pequeña lista de gente dispuesta a (y capaz de) llevar a cabo este tipo de labor la convierte en especialmente valiosa.

Gestionar una situación u organización de gran complejidad

Cuando la situación se complica demasiado, resulta imposible seguir el manual, básicamente porque no lo hay.

Es por eso que los ejes tienen tanto valor en momentos de gran complejidad (que son casi siempre). Los ejes trazan sus propios mapas, y así permiten a las organizaciones navegar más rápido de lo que jamás serían capaces si tuvieran que esperar a la masa paralizada a la espera de saber cómo hay que actuar.

Cuando colaboraba con un campamento de verano en Canadá, el día más loco era siempre el del viaje. Cientos de niños que iban a docenas de ciudades de todo el mundo, todos al mismo tiempo.

Teníamos autocares, coches y aviones que había que coordinar; niños con pasaportes, niños que habían olvidado su pasaporte; padres al teléfono, padres en la puerta de embarque, y padres que se habían olvidado de presentarse.

De los noventa adultos de la organización sólo había una docena en los que podías confiar para gestionar el día del viaje. Eran los embajadores, incomunicados del rey, tomando decisiones por ellos mismos en una tierra extranjera. Los buenos eran impagables.

Todo nuestro personal era fantástico, pero la mayoría no era capaz de enfrentarse a esta tarea. Requería capacidad para trazar mapas y buen criterio, y si no tenías práctica en ninguno de los dos, resultaban difíciles de improvisar. Esto no son dones con los que naces, son cosas que se deciden.

Dirigir a los clientes

A medida que los mercados se fragmentan y los públicos se extienden, los consumidores buscan la conexión más que nunca. En resumen, buscamos a gente a la que seguir y a otros que se nos unan a medida que lo hacemos.

El modelo tradicional de comercio se basa en un pequeño grupo que define un producto o marca y en un equipo que lo vende. Es una transacción unidireccional y estática. El detergente Tide es el detergente Tide, o lo tomas o lo dejas.

El nuevo modelo es interactivo, fluido y descentralizado. Eso significa que las organizaciones necesitan algo más que un pequeño equipo para conseguir su objetivo. Significa que cualquier persona que interactúa con un consumidor (o con un negocio que se quiere vender, un donante a una ONG o un votante) está ejerciendo el marketing como liderazgo.

Para el liderazgo no hay ningún guión. No puede haberlo.

Inspirar al personal

Las organizaciones obedecen a las leyes de Newton. Un equipo en descanso tiende a permanecer en descanso. El movimiento hacia delante no es el estado por defecto de ningún grupo de gente, en especial de los grupos con mucha gente. El cinismo, la política y la coordinación entran en juego y todo se detiene.

En una fábrica, eso no resulta un problema real. El propietario controla al jefe, que controla al capataz que controla al operario. Es una cadena muy bien definida, y las cosas se hacen porque hay que conseguir dinero.

La mayoría de las organizaciones modernas son actualmente mucho más amorfas. La responsabilidad no es tan clara, los servicios no son tan mensurables y las metas no están tan claramente definidas. De manera que las cosas se ralentizan.

El eje cambia este panorama. Entender que tu trabajo consiste en *hacer que las cosas ocurran* cambia lo que haces durante el día. Si lo único que puedes hacer es engatusar, en vez de forzar, si sólo puedes encabezar, no presionar, entonces tomas decisiones distintas.

No puedes decir: «Anímate y sé más perspicaz o te tendremos que despedir». De hecho, sí podrías decirlo, pero no funcionaría. El tipo que trabaja en la recepción de un hotel y sale a última hora de la tarde a comprarle unos pantalones de deporte a un

huésped, para que pueda salir a correr temprano al día siguiente a primera hora, no lo hace por miedo a la reprimenda. Lo hace porque esta actitud se la ha inspirado un líder que ni siquiera estaba en el hotel cuando el recepcionista ha decidido colaborar.

Aportar un conocimiento profundo del terreno

Antes comentaba que tener un conocimiento profundo del terreno por sí mismo raramente basta para convertirse en alguien imprescindible. Pero combinar este conocimiento con la toma de decisiones inteligentes y con una disposición generosa a colaborar lo cambia todo.

Lester Wunderman sabe bastante sobre marketing directo. De hecho, lo inventó él. Ayudó a crear la tarjeta American Express y el Columbia Record Club. Cuando Lester accedió a colaborar en la junta directiva de mi empresa de Internet en 1996, yo estaba encantado.

Pero resulta que de él no aprendimos nada sobre las tácticas del marketing directo; en cambio, mi equipo aprendió mucho sobre toma de decisiones y estrategia. Llegamos a entender tan bien a las grandes personalidades de la industria como las motivaciones de muchos de nuestros socios. Ejercer de mentor raramente versa sobre los datos del negocio (los datos son fáciles de encontrar), sino que es más bien una transferencia de emociones y de confianza. Lester ya había trazado un mapa antes, de modo que tenía la posición y la autoridad para ayudarnos a trazar un mapa nuevo.

Los cartógrafos suelen tener la confianza de trazar mapas porque tienen un conocimiento profundo del tema.

Poseer un talento único

Cuando era niño, me encantaban la *Legión de Superhéroes* y la *Liga de la Justicia de América*. Eran cómics de autores más bien modestos, historias divertidas y algo ñoñas en las que un puñado de superhéroes se reunía, salían a divertirse a algún club y luego trabajaban juntos para destruir a algún tipo de monstruo que ningún superhéroe a solas habría sido capaz de vencer.

El caso es que, al principio de la mayoría de estos cómics, siempre había una escena en la que un extraño se encontraba con el equipo. Inevitablemente, los superhéroes se presentaban. Por supuesto, Batman o Superman no necesitaban presentación, pero los menos conocidos, de menor valor, tenían que hablar y explicar cuáles eran sus superpoderes.

«Yo soy Avispa. Tengo el poder de encogerme hasta alcanzar una altura de varios centímetros, volar con unas alas insectoides y disparar rayos de energía.»

Algunos especialistas en marketing muy sofisticados llamarían a esta presentación «declaración de posicionamiento» o «propuesta única de venta». Pero, por supuesto, no lo es. Es un superpoder.

Cuando conoces a alguien, necesitas un superpoder. Si no lo tienes, eres simplemente otra mano estrechada. No se trata de promocionarte ni de entrar con fuerza, sino de dar un significado a la presentación. Si no sé cuál es tu superpoder, entonces no sabré cómo puedes ayudarme (o yo a ti).

Cuando le cuento a la gente esta historia del superpoder, parece entenderla. Pero entonces les pregunto cuál es el suyo y eligen algo que podría ser un poder pero que no es súper. Es algo así como un poder *ventajoso*. «Soy agradable y acomodaticio» es el que nos han enseñado a mostrar. Lo siento, eso está bien, pero no es súper.

Si quieres ser un eje, el poder que aportas al conjunto ha de ser muy difícil de reemplazar. Sé más valiente y aspira a más. Que nada te detenga.

«Claro que tengo», dicen algunos. «No he nacido con visión de rayos X, ni tampoco mucho carisma». Hace tiempo podía haberme mostrado de acuerdo con esta actitud: hay que tener talentos y dones para marcar la diferencia. Pero hoy en día, hay tantas maneras distintas de liderar, tantas cosas que hacer, tantas oportunidades de contribuir, que ya no me lo creo.

Este concepto llega al fondo del abismo al que nos enfrentamos. Quieres que tu habilidad baste. Que baste para que te valoren, para que te paguen lo que mereces, para dar estabilidad a tu vida. Pero no basta. No basta porque, en un mercado tan conectado y tan competitivo, hay un montón de gente que tiene la misma habilidad que tú. El aspecto «súper» y el aspecto «poder» no proceden de algo innato, sino de algo que tú hayas elegido hacer y, lo más importante, de algo que has elegido dar.

The Dip habla precisamente de esto. Si no eres el mejor del mundo (del mundo del cliente) en tu talento único, entonces tu talento ya no es tan único, ¿no? Y eso significa que sólo tienes dos opciones:

1. Desarrollar los otros atributos que te convierten en eje.
2. Mejorar mucho en tu talento único.

Es posible que nadie te haya impulsado nunca a ser lo bastante valiente para aventurarte tanto. Considérate impulsado ahora.

Conformidad y humildad

A cierto nivel todos somos virtuosos, poderosos y sabios. Pero ninguno de estos dones funciona siempre. Nos desviaremos de nuestros principios, nos tambalearemos en nuestros esfuerzos y, de vez en cuando, tomaremos decisiones equivocadas. Y por eso es tan importante la humildad.

La humildad es nuestro antídoto para lo que inevitablemente no saldrá tal y como habíamos planeado. La humildad nos permite enfrentarnos a un problema con amabilidad y no con arrogancia.

Pero humildad no significa conformidad. Humildad no significa mansedumbre o voluntad de adaptarse a cualquier precio. La conformidad parece más bien un atajo hacia la humildad porque nos permite denegar la responsabilidad sobre lo que pueda salir mal. Pero la conformidad merma tu superpoder, te roba la oportunidad de aportar mejoras.

El reto está, pues, en ser el artista generoso, pero hacerlo a sabiendas de que podría no funcionar. Y no pasa nada.

Cuando no sale bien

¿Qué haces cuando tu arte no funciona?

¿Qué ocurre cuando la conversación no tiene lugar, el producto no se vende, el consumidor no queda encantado, tu jefe no está contento y la gente no se inmuta?

Haz más arte.

Es la única posibilidad, ¿no?

Regala más.

Aprende de lo que has hecho y aporta más.

La única alternativa es tirar la toalla y convertirte en una pieza más del engranaje como las de la vieja escuela. Lo cual significa fracasar. Intentarlo y fracasar es mejor que simplemente fracasar, porque intentarlo te convierte en un artista y te da derecho a intentarlo de nuevo.

«Mi jefe no me dejará»

La mayor y única objeción a cambiar la manera como enfocas tu trabajo es la certeza que tu jefe no te permitirá ser nada más que una pieza del engranaje.

Nueve veces de cada diez, eso no es cierto. Una vez de cada diez, tienes que cambiar de trabajo.

Supongamos primero el caso raro.

Si realmente trabajas para una organización que insiste en que seas mediocre, que potencia la conformidad en todos sus empleados, ¿por qué deberías quedarte? ¿Qué estás construyendo? Es imposible que el trabajo sea agradable o te motive, no estás aprendiendo nada y tu valor en el mercado decrece cada día que sigues ahí. Y si la historia te sirve de guía, tu trabajo no es estable, porque las empresas medias que hacen productos medios para clientes medios están en aprietos.

Claro, puede resultarte cómodo, y sí, te han lavado el cerebro para que te creas que eso es lo que se supone que tienes que hacer, pero no, no es lo que te mereces.

Pero el otro caso es el más habitual. *Creas* que el jefe no te dejará, al mismo tiempo que tu jefe no entiende por qué no aportas más perspicacia y entusiasmo. En la mayoría de los trabajos que no son cadenas de montaje, la mayor queja de los jefes es que su gente no se destapa y aporta su verdadero yo al trabajo.

Es cierto que tu jefe no se arriesgará por ti, no saldrá a defenderte cuando metas la pata sin previo aviso y no te garantizará el éxito sea cual sea tu conducta. Si esta es tu definición de «Mi jefe no me dejará», entonces nos enfrentamos a un problema semántico, no un problema de gestión.

Una piedra angular de tu trabajo es convencer a tu jefe de tus planes, comportarte de tal manera que él se pueda cubrir con *su* jefe, resultar impredecible de manera predecible. No puedes pasar de ejecutivo de cuentas júnior a llevar al cliente más importante a Cannes en jet privado y pasar los gastos un mes más tarde. No *empiezas* por tener la confianza de la empresa, te la ganas.

La lucha por el Pulitzer: quizá no seas lo bastante bueno

Tienes talento, pero tal vez tu talento no se manifieste en lo que estás haciendo ahora.

Puede que tengas una idea, una pasión, una inteligencia o un entusiasmo destacables. Pero tal vez al mercado le desagraden. O la tecnología no funcione. O te falta oficio. Si tu obra de teatro resulta aburrida, tu pintura es banal o tus habilidades interpersonales son planas, puede que no te estés dedicando a la labor indicada.

No hay ninguna garantía de que cualquiera que se proponga ganar el premio Pulitzer vaya a lograrlo. Tampoco hay garantía de que, simplemente porque te apasiona el diseño de páginas web, la tuya vaya a ser conocida.

La verdad candente es esta: ahora que tenemos libertad para crear, debemos aceptar el hecho de que no todas las creaciones son iguales y que habrá gente que no ganará.

Eso no significa que seas un perdedor. Puede significar que te estás dedicando al arte equivocado, trazando un mapa erróneo. Si no estás ganando como corredor de bolsa, tal vez tu arte esté en algún otro campo.

El reto está en conocer tu mercado y a ti mismo lo bastante bien para ver la verdad.

Tal vez no te puedan pagar por hacer tu arte

El caso es que hoy en día es mucho más fácil que antes sacar las ideas propias a la superficie. Mucho más fácil que que alguien se fije en tus habilidades interpersonales, en tu escritura o en tu visión. Y eso significa que gente que hasta ahora escondía sus talentos se da cuenta de que son apreciables.

Ese blog que has hecho, por el que circula tanta gente... tal vez no pueda ser remunerado.

Esa ONG con la que trabajas, que te ha permitido cambiar unas cuantas vidas... tal vez profesionalizar esta actividad la estropearía.

La pasión que sientes por el arte abstracto... dar un aire lo bastante comercial a tu obra para venderla le quitaría la felicidad que te aporta.

Cuando lo que haces es lo que te apasiona, puedes invertir más esfuerzo, atención y cuidado. Eso significa que tienes más posibilidades de ganar, de ampliar cuota de mercado, de sacar beneficios. Por otro lado, a los poetas no se les paga. Todavía peor, los poetas que intentan ganar dinero con su arte acaban escribiendo eslóganes publicitarios, fracasando y odiando lo que hacen.

Hoy en día hay más maneras que nunca de compartir tus talentos y aficiones en público. Y si tienes entusiasmo, talento y concentración, tal vez descubras que al mercado le encanta lo que haces. Que la gente lee tu blog, buscan tus cómics en Internet

o escuchan tus MP3. Pero, por desgracia, eso no significa que le puedas sacar un beneficio económico, abandonar tu trabajo remunerado y pasarte el día escribiendo canciones.

Las dificultades:

1. Para sacar un rendimiento económico a tu obra, probablemente la corromperás, despojándola de magia a cambio de dinero.
2. La atención no siempre significa sumas de dinero significativas.

Creo que hacer de tu arte tu arte tiene sentido, siempre que te entregues a él sin tener en cuenta sus posibilidades comerciales.

Hacer lo que te gusta es tan importante como lo ha sido siempre, pero si pretendes ganarte la vida con ello, te resultaría útil encontrar un nicho en el que el dinero entrara como consecuencia regular del éxito de tu idea. Amar lo que haces es casi tan importante como hacer lo que amas, en especial si pretendes ganarte la vida con ello. Búscate un trabajo con el que puedas comprometerte, una actividad o un negocio de los que puedas enamorarte.

Un amigo mío al que le encantaba la música, que quería dedicar su vida a crearla, obtuvo un trabajo como relaciones públicas de un sello discográfico. Odiaba las relaciones públicas y, finalmente, se dio cuenta de que estar en el negocio discográfico no significaba que su empleo tuviera nada que ver con la música. En vez de encontrar un trabajo que pudiera amar, acabó quedándose cerca de él, pero en absoluto implicado con él. Ojalá se hubiera convertido en un maestro de escuela comprometido y dedicado su tiempo libre a crear música y compartirla en Internet gratuitamente. Ahora es un publicista quemado que trabaja un montón de horas por el mismo dinero y no hace música.

Tal vez no puedas ganar dinero haciendo lo que te gusta (al menos, lo que te gusta ahora). Pero apuesto a que puedes pensar en cómo amar lo que haces para ganar dinero (si eliges sabiamente).

Haz tu arte, pero no lo estropees si no se presta a pagar las facturas. Eso sería una tragedia.

(Y el giro inesperado, que siempre lo hay, es que tan pronto como te concentres en tu arte y olvides el dinero, tal vez descubras que esta concentración es el secreto para romper los esquemas y ganar dinero.)

Llamar a Ellsworth Kelly

He aquí el sueño de un artista:

El Art Institute de Chicago contrata al prestigioso arquitecto internacional Renzo Piano para encargarle una ampliación de su edificio. Juntos, te llaman al teléfono mediante conferencia: «Ellsworth, nos gustaría que crearas un mural de grandes

dimensiones para nuestro nuevo museo. Puedes hacer lo que quieras; llámanos cuando lo tengas y hoy mismo te mandamos un cheque».

Los artistas quieren que sus jefes actúen así. Y tal vez cuando seas famoso y tengas ochenta y seis años como Ellsworth, te ocurrirá. Hasta entonces, has de entender que tu jefe probablemente no lo hará.

El sistema en el que trabajamos está cambiando, pero es un cambio evolutivo, no revolucionario. Las organizaciones raramente dan a sus ejes todo el apoyo y ánimo que merecen. Eso significa que tus esfuerzos no siempre contarán con lo necesario para salir adelante.

Hay dos tácticas que te pueden ayudar si no eres Ellsworth Kelly:

1. Entender que hay una diferencia entre la respuesta correcta y la que puedes vender. Demasiado a menudo, las organizaciones rechazan las ideas heréticas. Y no las rechazan porque sean incorrectas, las rechazan porque la persona que las intenta vender no tiene la estatura o el historial para hacerlo. Tu jefe tiene también una cosmovisión. Cuando le propones algo que dispara su resistencia, ¿qué esperas que ocurra?
2. Concéntrate en aplicar cambios que funcionen hacia abajo, no hacia arriba. Interactuar con los clientes y los empleados suele ser más fácil que influir en los jefes y los inversores. Con el tiempo, a medida que creas un entorno en el que tu perspicacia y generosidad te compensan, la gente de arriba se dará cuenta y obtendrás más libertad y autoridad.

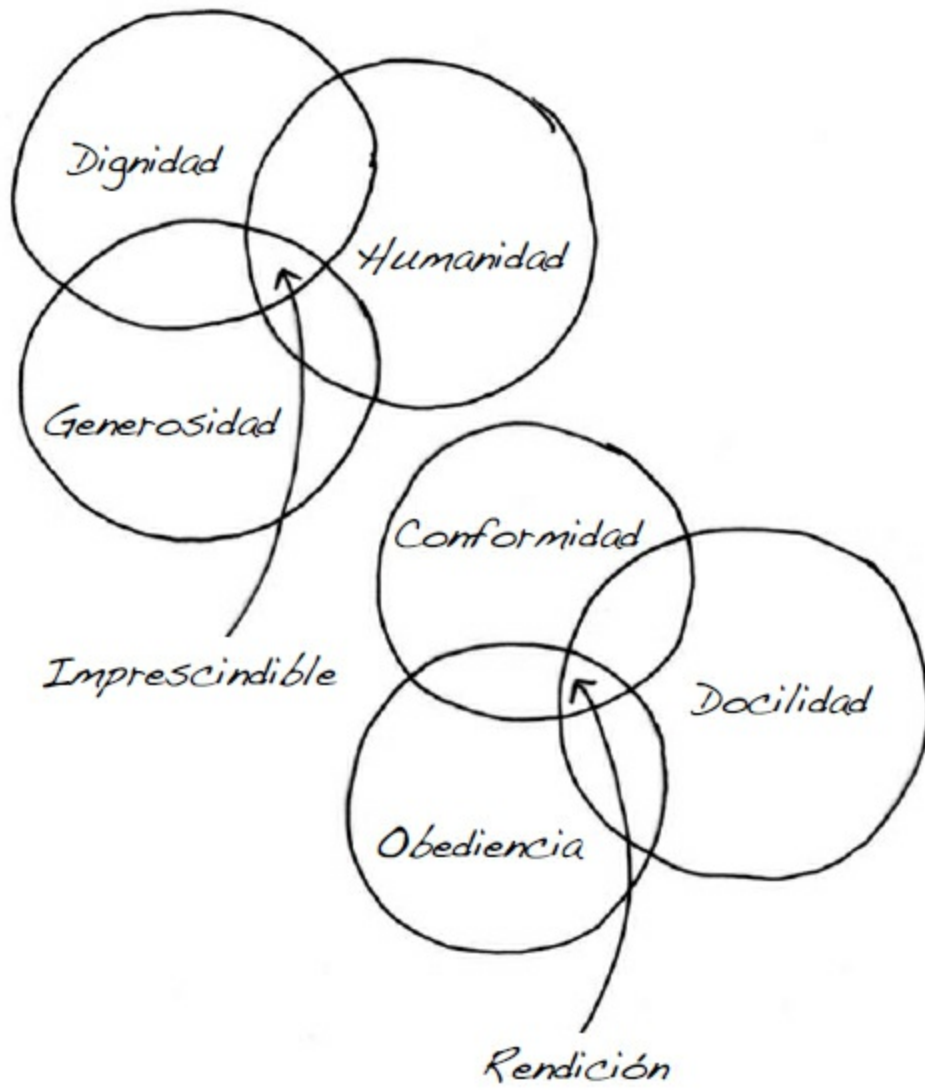
No le pidas a tu jefe que interfiera, te cubra o se lleve las culpas. Más bien, crea ocasiones en las que tu jefe pueda vivir la alegría de recoger las felicitaciones. Una vez el ciclo esté en marcha, puedes estar seguro de que no se cerrará.

El interminable ciclo de entrega del arte

Cuando hablas con gente comprometida con su arte, lo que descubrirás es esto: que no dejan nunca de dar.

Hay momentos en los que no dan, esperando obtener, y luego, una vez que cruzan un umbral, se convierten en tomadores. Pero siempre tienen una postura de dar. Eso es lo que hacen porque son artistas, no piezas de una máquina. Son ejes, no empleados sustituibles.

Puede que lo que haces no esté funcionando, y puede que no puedas hacer lo que haces y que te paguen por ello. Pero estoy convencido de que si das lo bastante, a las personas indicadas y de la manera indicada, tus regalos serán recibidos como un tesoro y tu periplo será recompensado. Incluso si éste no es el motivo por el que lo haces.



Resumen

El sistema se ha hundido

No me he propuesto conseguir que dejes tu trabajo, ni convencerte de que te conviertas en empresario, ni simplemente cambiar el mundo entero.

Lo único que deseo hacer con este libro es animarte a ser el artista que ya eres. A marcar la diferencia. A defender algo. A obtener el respeto y la seguridad que mereces.

Si lo he conseguido, entonces sabes que tienes algo que regalar, algo que puedes hacer para transformar el mundo (o tu parte de él) y mejorarlo. Espero que lo hagas, porque te necesitamos.

Si tu plan de negocios depende de si eres descubierto por algún pez gordo, probablemente fracasará.

Canta con tu propia voz. No te preocupes por encontrar la inspiración, al final aparecerá. **SER POBRE APESTA.**

TODOS TENEMOS NUESTRO PROPIO EVEREST Y HEMOS NACIDO PARA ESCALARLO.

Empieza un blog. La elección del medio de comunicación es irrelevante. Escribe desde el corazón. LA MEJOR MANERA DE OBTENER LA APROBACIÓN ES NO NECESITARLA.

No intentes destacar entre la multitud, simplemente evítalas. Saborea la oscuridad mientras dure.

Eres responsable de tu propia experiencia. El poder nunca se da. A nadie le importa. Sea cual sea tu elección, al final el diablo se lleva lo que es suyo. El poder se toma. Hazlo por ti mismo.

CUÍDADO CON CONVERTIR LA AFICIÓN EN PROFESIÓN. Preocuparse sobre «¿cómo es frente al arte?» es una pérdida de tiempo.

El mérito se puede comprar, la pasión, no. Cuando tus sueños se hacen realidad dejan de ser tus sueños. Permite que tu obra envejezca contigo.

Si aceptas el dolor, no puede hacerte daño. No te preocupes por encontrar la inspiración, tarde o temprano llega.

Conserva tu trabajo diario. Ignora a todo el mundo Morir joven está sobreevaluado.

Mantente frugal.

NO COMPARES NUNCA TU INTERIOR CON EL EXTERIOR DE OTROS.

LO MÁS IMPORTANTE QUE PUEDE APRENDER PROFESIONALMENTE UNA PERSONA CREATIVA ES DÓNDE TRAZAR LA LÍNEA ROJA QUE SEPARA LO QUE ESTÁS DISPUESTO A HACER DE LO QUE NO.

Todos nacemos creativos, a todos nos dan una caja de lápices en el parvulario. Las empresas que aplastan la creatividad ya no pueden competir con las empresas que abogan por ella.

Lo más difícil de ser creativo es acostumbrarse a serlo.

Venderse es más difícil de lo que parece. Debes encontrar tu propio gag.

El mundo está cambiando. EVITA AL GRUPO DE LA MÁQUINA DEL CAFÉ. Imierte las horas que hacen falta.

LAS ESCALATORIOS SIGNIFICAN LA GENTE NO. CUANTO MÁS TALENTO TIENE UNA PERSONA, MENOS ATREZZO NECESITA.

ehh

¿Elegirás?

Esta es la parte que da miedo, claro. Tus cartas están sobre la mesa. El obstáculo para que tu éxito salga adelante no es a quién conoces, lo que fueron tus padres o el lugar en que vives.

Tampoco hay nada que indique que debes haber nacido con una serie de dones o con un talento superior.

Es tan fácil intentar llegar a un compromiso, hacer las dos cosas, adaptarse y destacar. Intentaré hacer ambas, puedes decirte. Ahí es donde fracasarás. Aquí no hay lugar para el compromiso, porque los que compiten contra ti se están especializando. Se obsesionarán ya sea en adaptarse o en destacar. *El acto de decidir es el acto de triunfar.*

La barrera del éxito es una elección. Tú decides.

Sin lamentos

Hay una marca de ropa muy popular que lleva impreso un eslogan enorme: NO FEAR (“Sin Miedo”).

Creo que este lema es falso o estúpido. Pues claro que debes temer. Ir en moto sin casco puede ser propio de una persona sin miedo, pero no es inteligente. Surfear por encima de la lava puede estar bien para una persona sin miedo, pero no es inteligente. Tragar fuego sin ningún entrenamiento previo puede definir a una persona sin miedo, pero todos estaremos de acuerdo en que tampoco es inteligente.

¿Y qué es lo inteligente? Vivir sin lamentarse.

Ahora que sabes cómo llamar al miedo que te ha estado frenando todos estos años, ¿qué elegirás hacer con la resistencia? Ahora que entiendes que la sociedad te recompensará por destacar, por regalar, por conectar y ser notable, ¿qué elegirás hacer con esta información?

Llevas a un genio dentro, un *daemon* con algo que compartir con el mundo. Todos lo llevamos. ¿Seguirás escondiéndolo, reteniéndolo y te seguirás conformando con menos de lo que te mereces tan sólo porque tu cerebro reptiliano tiene miedo?

Luego lo lamentarás.

¿Puedes cambiarlo todo?

Puede que no estés atrapado en tu rutina de manera tan permanente como crees. La rutina en la que has caído no es ni permanente ni perfecta. Desde luego que hay rutinas menos perfectas, y también puede haberlas mejores. Lo cierto es que puedes cambiarlo todo. Si decides hacerlo.

Durante mucho tiempo, la gente te ha estado lavando el cerebro para que te establezcas. Es fácil que veas tu situación actual como una caja, como una serie de límites de los que no tienes escapatoria. Por supuesto que necesitas seguir viviendo tu vida como lo has estado haciendo hasta ahora, porque cualquier otra alternativa te resulta demasiado aterradora, demasiado arriesgada, demasiado tajante. Especialmente si tienes en cuenta tu salud, tu familia, la economía, tu edad, tu barrio, tu organización, tu formación y tus sueños. Todo el mundo piensa igual que tú.

Y sin embargo...

Y sin embargo, cada día, hay gente (más que unos cuantos) que lo cambia todo. Tú también puedes hacerlo. Puedes abrazar un nuevo camino y tomarlo. No te conformes. Eres un genio y necesitamos tu aportación.

Adelante con tu obra. Por favor.

La última palabra

No podemos llegar a ser más corrientes y beneficiarnos.

No podemos llegar a ser más homogéneos, más obedientes o más baratos. Tampoco podemos llegar a ser más rápidos.

Hemos actuado en contra de nuestra verdadera naturaleza y hemos corporativizado, anonimizado y deshumanizado tantos de nuestros sistemas como hemos podido. Hasta el cuidado de la salud se ha convertido actualmente en un «sistema sanitario», de manera que ya ha dejado de ser una interacción humana. Podríamos ir todavía más lejos, quizá, pero apuesto a que no sería ya una aventura divertida ni beneficiosa.

Si todas las hipotecas son iguales, evidentemente se podrían desmenuzar, remezclar y revender. Pero eso significa que todos los banqueros y todos los hogares son iguales, y también todos sus propietarios. Lo que significa también que las baratas o las que salen a cuenta son las únicas que importan.

Si todos los productos *online* de todas las tiendas *online* son iguales, entonces es evidente que utilizarás un buscador por precio para encontrar el producto más barato.

Si todos los empleados no son más que un CV y los CV se pueden escanear, entonces ¿por qué nos extraña que nuestros ordenadores acaben encontrando a gente media y anónima para cubrir nuestros puestos de trabajo medios y anónimos?

Si todos los restaurantes de la autopista ofrecen exactamente el mismo servicio a cargo del mismo personal robótico y al mismo precio, ¿qué importancia tiene dónde paras?

¿Tenemos que ser más planos y pequeños?

Deseamos que nos traten como a individuos que completarán este ciclo. Nuestra pasión por contribuir y por las posibilidades, la pasión que hemos sofocado en el colegio y en el mundo corporativo, es la única salida que tenemos.

Toda organización próspera está construida en torno a las personas. Seres humanos que hacen arte. Personas que interactúan con otras personas. Hombres y mujeres que no se limitan a intercambiar dinero, sino que interactúan, regalan y conectan.

Todas estas interacciones son arte. El arte no es solamente una pintura: arte es cualquier cosa que transforma a alguien para mejorarlo, cualquier interacción no anónima que lleva a una conclusión humana, no simplemente comercial.

El arte no se puede comprar y vender. Ha de contener un elemento que sea un regalo, algo que acerque al artista al espectador, no algo que aisle al uno del otro; de modo que debemos recordar cómo se es artista.

Los artistas, al menos los mejores, ven el mundo con mayor claridad que la mayoría de nosotros. Tienen *prajna*, un sentido de lo que realmente es, no tan sólo el punto de vista del artista. Esta visión honesta les permite ver el futuro más allá del horizonte nuboso. A medida que el mundo avance cada vez más rápido, estas personas honestas serán las que describirán nuestro futuro y nos llevarán hasta él.

Lo único que te impide ser uno de esos artistas es la resistencia. La enérgica voz del cerebro reptiliano que te dice lo que no puedes hacer de ninguna de las maneras, que no te lo mereces, que la gente se reirá de ti. No tenemos escasez de talento, tenemos escasez de entrega. Cualquiera que elija superar la resistencia y tenga la perspicacia de trazar el mapa correcto puede convertirse en un eje de éxito.

Pero no lo podemos fingir, porque los seres humanos son lo bastante capaces de detectar cuando un regalo no es un regalo, cuando nos toman el pelo o nos manipulan. Y a veces, nuestro arte no basta. No basta para completar una venta, ni siquiera para ganarnos la vida. Pero perseveramos porque el arte es nuestra actividad.

El resultado de este arte, estos riesgos, los regalos, y la humanidad que se agrupa es algo maravilloso e irónico al mismo tiempo. El resultado de volver a ponerse en contacto con nuestro yo precomercial será capaz de crear realmente un mundo poscomercial que nos nutra, nos enriquezca y nos aporte la estabilidad que durante tanto tiempo hemos anhelado.

Agradecimientos

Emily Boyd, Jon Dale, Rebecca Goldstein, Ishita Gupta, Clay Hebert, Alex Krupp, Susan Lewis, Al Pittampalli, Allan Young, Doug Rushkoff, Will Millberg, Hedy Kalikoff, Richard Weiss, Chris Anderson, Duncan Hines, Courtney Young, The Other Chris Anderson, Dave Balter, Greg Linn, Gary Gold, Blair Miller, Jim Leff, Todd Sattersten, Jack Covert, Lisa DiMona, Jacqueline Novogratz, Anne Jackson, Andy Sernovitz, Rajesh Setty, Micah Sifry, Megan Casey, Corey Brown, *Gil to the rescue*, Blake Schwendiman, Kimberly Dawn Wells, Stephanie Henry, Fred Wilson, Tony Hsieh, Guy Kawasaki, Michael Brooke, Charley Delana, Red Maxwell, Robert Shaps, Barbara Barry, Marina Sourbis, Derek Sivers, Micah Solomon, Joel Spolsky, Cory Doctorow, Henry Poydar, Zig Zigar, Lynn Gordon, Sasha Dichter, Courtney Young, Allison McLean, Will Weisser, Adrian Zackheim, Michael Burke, Lisa Gansky, Barbara Johnson, David Evenchik, Shepard Fairey, Catherine E. Oliver. Courtney aparece dos veces porque ha sido imprescindible. Mi agradecimiento especial a la gente que lee los agradecimientos, ya sabéis quiénes sois. Y a dos ejes: el almirante Barry Bronfin y Robert Leinwand.

Las ilustraciones son de Jessica Hagy y Hugh MacLeod. Buscadlos en Google, vale la pena.

Y, por supuesto, gracias a Helene, Alex y Mo. Y a mi madre y a mi padre, por empujarme a ser artista mucho antes de que supiera lo que eso significa.

Bibliografía

He aquí una lista parcial, con unas cuantas anotaciones, de algunos de los libros asombrosos que he tenido el placer de leer mientras trabajaba en este libro. A cada uno de sus autores, «Gracias y habéis marcado la diferencia. He tomado una semilla de vuestro generoso regalo y la he hecho crecer para que salga algo distinto, algo que tengo la esperanza que se propagará».

Sobre regalos y arte

The War of Art, de Steven Pressfield

En este breve libro, Steven vende una idea a la vez muy importante y muy sencilla. Somos víctimas de la resistencia, una fuerza casi irresistible de nuestro cerebro reptiliano que hace callar a gritos a nuestro genio y nos empuja a adaptarnos. Una vez reconoces a la resistencia por su nombre, este conocimiento te cambiará (a mejor).

The Gift, de Lewis Hyde

Largo, rico y complejo, este libro del poeta Lewis Hyde nos pasea por el regalo, el arte, la poesía, el comercio y la historia del mundo. Su comprensión de cómo decisiones aparentemente pequeñas sobre actos como la usura cambiaron al mundo para siempre es muy profunda.

The Gift, de Marcel Mauss

Considerado por muchos como un libro rompedor sobre la economía del regalo. No es ameno, pero los libros así raramente lo son.

Art is Work, de Milton Glaser

Milton Glaser hace el trabajo. En voz alta, con orgullo y generosidad, lleva tiempo al frente del pensamiento sobre la obra y sobre por qué importa. Se trata casi de un informe, pero las ideas que contiene te harán pensar.

Man on Wire, de Philippe Petit (*Alcanzar las nubes*, Alpha Decay, 2007)

Petit es un artista, alguien que vive la aventura a través de sus acciones. Su vida es un regalo para todos, y este libro, tanto como la película, te animará y te provocará.

True and False, de David Mamet (*Verdadero y falso*, Ediciones del Bronce, 1999)

Apasionante, inspirador y cierto más allá de toda duda, no es un libro para actores, es un libro para todos. Breve y potente.

Sobre sociología y economía

The Lonely Crowd, de David Riesman, Nathan Glazer y Reuel Denney (*La muchedumbre solitaria*, Paidós Ibérica, 1981)

Al parecer, este es el mayor *best-seller* de sociología de todos los tiempos. El argumento clave es que «adaptarse» a un grupo numeroso es un fenómeno relativamente reciente y que ha cambiado la manera en que los humanos se relacionan.

From the American System to Mass Production, 1800-1932, de David Hounshell

Es el primer libro que se sumerge profundamente en la clase privilegiada de las corporaciones norteamericanas y la política (en buena parte, un mismo grupo). Mills defiende de manera aplastante que, en Estados Unidos, un sistema de castas dirigía el país, el sistema educativo y las corporaciones. Los vestigios permanecen, pero el panorama está cambiando, aunque en algunos lugares más rápido que en otros.

The American Myth of Success: From Horatio Alger to Norman Vincent Peale, de Richard Weiss

La evolución de nuestra cultura vista a través de los libros de autoayuda. Weiss empieza por la guerra civil y llega hasta la década de 1950. Su contenido refleja quiénes eran y adónde iban los estadounidenses.

The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, de Arlie Russell Hochschild (*La comercialización de la vida íntima: apuntes de la casa y el trabajo*, Katz Barpal, 2008)

Hochschild tuvo acceso a las azafatas que trabajaban para Delta Airlines en la década de 1960. En este libro hace una crónica del dolor agobiante que sentían cuando las obligaban a aportar alegría y emoción cada día a su trabajo. Discrepo fundamentalmente de su conclusión (que hacer una labor emocional es doloroso, no un privilegio), pero en aquel momento su obra fue considerada rompedora.

Stone Age Economics, de Marshall Sahlins (*Economía de la Edad de Piedra*, Akal, 1983)

A pesar de su ingenioso título, en realidad este libro trata sobre cómo funcionaban las culturas primitivas. Una aportación clave es que los cazadores recopiladores eran los ricos ociosos: trabajaban tres horas al día y se pasaban el resto del tiempo holgazaneando.

Life, Inc.: How the World Became a Corporation and How to Take It Back, de Douglas Rushkoff

Doug se encuentra en la frontera de reconocer la colisión entre los valores corporativos y los valores humanos. La mayor parte de este libro es relativamente pesimista, y arguye que el dinero ha separado a las personas. Evocando *The Gift* de Hyde, su tesis es que el trueque y los intercambios entre comunidades hacen algo más que crear comercio.

The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, de Max Weber (*La ética protestante y el «espíritu» del capitalismo*, Alianza Editorial, 2008)

En buena parte incomprensible, difícil de leer y en algunos puntos incorrecto, sigue estando considerado como un enorme logro de la sociología. Weber intenta entender la relación entre valores religiosos y comerciales, en especial en cuanto llevan al

éxito de los Estados Unidos.

El Manifiesto Comunista, de Karl Mark y Friedrich Engels (Parte de la obra completa, vol. 24, Folio, 2007)

Este libro no trata en realidad de lo que crees que trata. Y desde luego no habla de la URSS. Su argumento clave es que los pequeños experimentos en comunismo no funcionan porque están corrompidos por la tentación de desertar y ponerte a comerciar con vecinos que explotan a sus trabajadores (para poderte beneficiar). Sólo una revolución mundial y una toma del poder por parte de los granjeros y los obreros de las fábricas podría acabar con el injusto trato instaurado por reyes y capitalistas. A un nivel profundo tienen razón: mientras los obreros no sean propietarios de sus medios de trabajo, el intercambio será intrínsecamente injusto. Buena parte de lo que predijeron con pesimismo ha acabado por ocurrirles a los trabajadores de las clases más bajas.

La riqueza de las naciones, de Adam Smith (Parte de la obra completa, vols. 9, 10 y 11, Folio, 1997)

Puede que haya un motivo para leer este libro entero. Si lo hay, se me escapa. Cualquier versión abreviada para estudiantes es suficiente.

The Big Sort: Why the Clustering of Like-Minded America is Tearing Us Apart, de Bill Bishop

El argumento clave de Bill es que la gente elige en qué barrio vivir en función de si nuestros vecinos votan y piensan como nosotros. Es una evolución lógica de las teorías de *The Lonely Crowd*.

The Rise of The Creative Class and How It's transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life, de Richard Florida

Richard ha estado al frente de muchos trabajos académicos sobre cómo los trabajadores que son propietarios de los modos de producción están transformando nuestra economía. Sus decisiones —desde dónde viven hasta qué hacen— cambian el arte que se crea en nuestro sistema y, por lo tanto, también nuestras vidas.

The Trap: Selling Out to Stay Afloat in Winer-Take-All America, de Daniel Brook

Una clamorosa acusación, muy bien investigada, que demuestra hasta qué punto están siendo perjudicados los trabajadores de la cadena de montaje. Si estás en la media, estás acabado.

Sobre educación

Weapons of Mass Instruction, de John Taylor Gatto

John Taylor Gatto arde de rabia, y no me extraña. Ha visto lo peor que pueden hacer nuestras escuelas. Entiende la historia y es víctima de la burocracia. Ojalá todos los integrantes de directivas escolares, administradores, maestros y padres tuvieran la ocasión de leer un extracto de diez páginas de este libro. Es importante.

Schooling in Capitalist America, de Samuel Bowles y Herbert Gintis (*La instrucción escolar en la América capitalista*, Siglo XXI, 1985)

Un libro de hace treinta años cargado de predicciones precisas sobre el futuro (y de datos sobre el pasado).

Learning to Labor: How Working-Class Kids Get Working-Class Jobs, de Paul Willis. (Aprendiendo a trabajar, Akal, 1988)

Un estudio etnográfico de la década de 1970 que elabora y demuestra una tesis alarmante: la propia estructura escolar acaba estableciendo la mentalidad de «nosotros y ellos» que enajena a la mayoría de estudiantes de la autoridad y los prepara para ser esclavos infelices de un sueldo en lugar de líderes productivos.

Sobre programación y productividad

The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering, de Frederick P. Brooks, Jr. Un análisis simple y útil de un tema muy complejo, nuevo de nuestra época.

Software Project Survival Guide, de Steve McConnell (*Desarrollo y gestión de proyectos informáticos*, McGraw-Hill, 1997)

La elaborada perspicacia de Steve sobre el debate bien vale todo el peso de este libro.

Joel on software, de Joel Spolsky

Joel es el mejor autor sobre dirección de personas brillantes que conozco. Sin duda.

Zen Habits, de Leo Babauta

La clarividencia de Leo sobre la productividad da miedo por su simplicidad y eficacia.

Sobre ciencia, evolución y cerebro

Ever Since Darwin: Reflections in Natural History, de Stephen Jay Gould (*Desde Darwin: reflexiones sobre historia natural*, Hermann Blume, 1983)

Hay tantos libros maravillosos sobre la evolución, que resulta difícil elegir uno. He seleccionado éste por la cita que he puesto, pero podía haber seleccionado libros de Dan Dennett o de Matt Ridley.

Honest Signals: How They Shape Our World, de Alex (Sandy) Pentland

Pentland es profesor del MIT, y este libro se centra ostensiblemente en una sorprendente tecnología que está elaborando y que mide silenciosamente las interacciones que la gente experimenta durante todo el día, cuando no recuerdan que el sistema los está mirando. Pero de lo que trata realmente es del increíble poder de la comunicación no verbal y de las jerarquías tribales en la manera en que interactuamos.

Iconoclast: A Neuroscientist reveals How to Think Differently, de Gregory Berns

Berns cubre en buena parte el mismo campo que yo, pero desde un punto de vista biológico. Su postura es que la percepción, el miedo y las redes son los tres factores neurológicos subyacentes que llevan a algunos a ser pensadores originales. Fue reconfortante leer su libro justo después de escribir el mío, porque sus datos científicos confirman totalmente los tres pilares que describo aquí.

How We decide, de Jonah Lehrer

Fantástica introducción a las teorías del cerebro y a nuestra creciente comprensión de cómo las distintas partes del cerebro trabajan de manera concertada para crear resultados con los que debemos vivir. Lehrer hace referencia a otro libro fantástico, *Descartes' Error*, de Antonio Damasio.

Sobre sabiduría

Don't Bite the Hook: Finding Freedom from Anger, Resentment and Other Destructive Emotions, de Pema Chödrön

Pema, una monja budista que se convirtió a una edad avanzada desde sus raíces americanas, es mi maestra preferida. Es capaz de conectar de manera simple y clara con los oyentes y lectores respecto a unas cuantas verdades potentes. En este libro nos habla del *shenpa*, el ciclo de ansiedad al que nos entregamos cuando afrontamos una situación estresante.

Awakening the Buddha Within: Tibetan Wisdom for the Western World, del lama Surya Das (*El despertar del Buda interior*, Edaf, 1998)

Hay numerosos libros para occidentales en busca de la sencilla sabiduría del budismo. Este es bastante detallado y serio.

Ignore Everybody and 39 Other Keys to Creativity, de Hugh McLeod

Hay un millón de libros sobre creatividad, pero muy pocos que se enfrenten a la resistencia de una manera tan directa y efectiva. Este libro elimina las excusas que te han frenado a la hora de desplegar tu creatividad. Te exige que te conviertas en artista.

The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, de Nassim Nicholas Taleb (*El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*, Paidós, 2008)

Taleb hace una defensa impresionante de que los hechos que todo el mundo sabía que iban a cambiarlo todo no eran en absoluto predecibles.

Peace is Every Step: The Path of Mindfulness in Everyday Life, de Thich Nhat Hanh (Obra completa, RBA Coleccionables, 2007)

No es un libro de religión, sino sobre cómo ver las cosas tal y como son y sobre cómo ver su aspecto interesante en lugar de verlas como una amenaza. En un mundo sin tigres de dientes de sable, resulta que este es un enfoque productivo.

Sobre superar la resistencia y ser más creativo

Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity, de David Allen (*Organízate con eficacia: máxima productividad personal sin estrés*, Empresa Activa, 2002)

Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery, de Garr Reynolds (*Presentación zen: ideas sencillas para el diseño de presentaciones*, Pearson Prentice Hall, 2009)

A Whack on the Side of the Head: How You Can be More Creative, de Roger von Oech

Estos tres libros son recopilaciones clásicas de tácticas efectivas. Y ninguna de ellas funcionará hasta que decidas enfrentarte a la resistencia.

Blogs y bloggers esenciales

Church of the Customer, Kevin Kelly, Joel on Software, Tom Asacker, Bob Lefsetz, Clay Shirky, Jim Leff, Chris Anderson, David Meerman Scott, Penelope Trunk, Tony Morgan, Brian Clark, Cory Doctorow, Indexed, Stephen Johnson, Hugh MacLeod, The SAMBA blog, PSFK.

Notas

* «El eje», traducción del inglés *Linchpin*, que es también el título original de la obra.

* Producto fiscal que ofrecen las empresas estadounidenses en forma de planes de ahorro para la jubilación. Normalmente, las empresas pagan una parte y el trabajador la otra. (N. de la T.)

* Hay varios apartados en todo el libro que podrían considerarse notas largas a pie de página. Son apartados que el lector puede saltarse fácilmente sin perder el hilo principal, pero he creído que añaden un poco de contexto histórico o científico interesante. A mí mismo me suelen distraer las notas al pie, de modo que he marcado los títulos de cada uno de estos párrafos con un paréntesis. Puedes saltártelos o leerlos, tú decides.

* Cadena de tiendas de gama alta y diseño muy cuidado dedicada a la venta de ropa y zapatos de mujer, así como de artículos de decoración. (N. de la T.)

** La «larga cola» (en el original en inglés *The Long Tail*) fue una expresión acuñada por Chris Anderson en un artículo de la revista *Wired* de octubre de 2004 para describir determinados tipos de negocios y modelos económicos tales como Amazon.com o Netflix. (N. de la T.)

*** *Salir del abismo*, Granica, 2008.

* Elizabeth Gilbert, *Comer, rezar, amar* (Aguilar, 2007).

* *Tribus*, Gestión 2000, 2009.

** Ceremonia judía de paso a la mayoría de edad. (N. de la T.)

* *La muchedumbre solitaria* (1950).

* La UAW (United Auto Workers) es un sindicato estadounidense del sector de la automoción y uno de los sindicatos más grandes de América del Norte, con más de 700.000 afiliados en Estados Unidos y Puerto Rico. (N. de la T.)

¿Eres imprescindible?
Seth Godin

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Título original: *Linchpin*

© de las imágenes, Jessica Hagy y Hugh MacLead

© Seth Godin, 2010

© de la traducción, Mar Vidal, 2010

© Centro Libros PAF, S. L. U., 2010
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2012

ISBN: 978-84-9875-228-1 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

Índice

Dedicatoria	3
Sumario. Primera aproximación al eje	4
Introducción	7
El nuevo universo laboral	12
Pensar en tu opción	28
El adoctrinamiento: cómo hemos llegado hasta aquí	36
Convertirse en el eje	44
¿Es posible hacer un trabajo difícil en un cubículo?	68
La resistencia	84
La poderosa cultura del regalo	121
No hay ningún mapa	139
Elegir	151
La cultura de la conexión	166
Las siete habilidades del eje	172
Cuando no sale bien	178
Resumen	183
Agradecimientos	188
Bibliografía	189
Notas	195
Créditos	206